



저작자표시-비영리-변경금지 2.0 대한민국

이용자는 아래의 조건을 따르는 경우에 한하여 자유롭게

- 이 저작물을 복제, 배포, 전송, 전시, 공연 및 방송할 수 있습니다.

다음과 같은 조건을 따라야 합니다:



저작자표시. 귀하는 원저작자를 표시하여야 합니다.



비영리. 귀하는 이 저작물을 영리 목적으로 이용할 수 없습니다.



변경금지. 귀하는 이 저작물을 개작, 변형 또는 가공할 수 없습니다.

- 귀하는, 이 저작물의 재이용이나 배포의 경우, 이 저작물에 적용된 이용허락조건을 명확하게 나타내어야 합니다.
- 저작권자로부터 별도의 허가를 받으면 이러한 조건들은 적용되지 않습니다.

저작권법에 따른 이용자의 권리는 위의 내용에 의하여 영향을 받지 않습니다.

이것은 [이용허락규약\(Legal Code\)](#)을 이해하기 쉽게 요약한 것입니다.

[Disclaimer](#)

공기업정책학 석사 학위논문

성과연봉제의 임금 차등 결과가 공정성 인식
및 조직몰입에 미치는 영향에 관한 연구
- K공공기관을 중심으로 -

2013년 8월

서울대학교 행정대학원

공기업정책학과

김 선 순

성과연봉제의 임금 차등 결과가 공정성 인식 및 조직몰입에 미치는 영향에 관한 연구

- K공공기관을 중심으로 -

지도교수 권 일 응

이 논문을 공기업정책학 석사학위논문으로
제출함

2013년 5월

서울대학교 행정대학원

공기업정책학과

김 선 순

김선순의 석사학위논문을 인준함

2013년 6월

위 원 장 김 순 은 (인)

부위원장 박 순 애 (인)

위 원 권 일 응 (인)

요약(국문초록)

경영환경 변화에 능동적으로 대응하고 기업경쟁력을 강화하기 위한 전략적 인적자원관리의 중요성이 대두되면서, 많은 기업들이 평가에 따른 보상의 차등을 통해 조직구성원의 동기부여와 몰입을 유도하여 성과향상을 도모하는 연봉제를 다양한 형식으로 도입하고 있다. 공공기관 또한 생산성 증대와 경영효율성을 제고하기 위해 정부 권고와 연계하여 능력과 성과중심의 임금제도인 성과연봉제를 도입하였다. 이에 본 연구에서는 성과연봉제의 임금 차등 결과가 조직구성원의 분배공정성 및 절차공정성 인식에 미치는 영향을 알아보고, 임금 차등 결과에 의한 사후적 공정성 인식이 조직몰입에 미치는 영향을 파악함으로써 성과연봉제의 효율적 운영을 위한 방안을 설정하는 데 시사점을 제시하고자 한다.

공공기관의 성과연봉제는 기본연봉과 성과연봉을 다른 방식으로 차등 운영하도록 하고 있다. 기본연봉과 성과연봉의 임금 차등 결과를 독립변수로 설정하고, 평가등급에 따른 사후적 공정성 인식으로서 분배공정성과 절차공정성 인식을 매개변수, 조직몰입을 종속변수로 정하여 연구모형을 설계하고 가설을 설정하였다.

실증 연구를 위해 성과연봉제를 시행하고 있는 K공공기관의 간부 직원을 대상으로 설문조사를 실시하였고, 전자우편을 통해 배포된 783부의 설문지 중 회수된 255부(32.6%)에 대해 통계패키지 SPSS 18.0을 이용하여 요인분석, 신뢰도분석, 상관관계분석, 다중회귀분석을 실시하였다.

이러한 분석을 통해 도출된 결과를 요약하면 다음과 같다.

첫째, 성과연봉제의 임금 차등 결과가 조직구성원의 공정성 인식에 영향을 미친다는 가설이 채택되었다. 개인 인사평가를 반영하는 기본연봉과 조직평가 결과에 따라 차등하는 성과연봉 모두가 평가등급이 높을수록 분배

공정성과 절차공정성 인식이 높은 것으로 나타났다.

둘째, 성과연봉제의 임금 차등 결과에 의한 공정성 인식이 조직몰입에 영향을 미친다는 가설이 채택되었다. 기본연봉과 성과연봉을 결정하는 평가등급에 따라 사후적으로 느끼는 분배공정성과 절차공정성 인식이 높을수록 조직몰입이 높은 것으로 나타났다.

셋째, 성과연봉제의 임금 차등 결과가 조직몰입에 미치는 영향 관계에 있어서 공정성 인식이 완전 매개역할을 하는 것으로 나타났다. 따라서 임금 차등 결과에 대한 공정성 인식을 높여야만이 조직구성원의 조직몰입을 높일 수 있는 것으로 확인되었다.

조직구성원이 임금 차등 결과에 의해 공정성 인식과 조직몰입에 영향을 받음에 따라 전체적인 성과 향상을 통해 조직 경쟁력을 강화시킬 수 있는 성공적인 성과연봉제가 되기 위해서는 제도의 무차별적인 도입보다는 사전에 조직 문화와 업무 특성을 고려하는 등의 신중하고 면밀한 검토가 필요할 것으로 보인다. 또한 공정하고 객관적인 평가기준과 절차의 제도적 구비와 함께 정확한 정보에 근거한 평가 및 피드백 이행 등 실효성 있는 운영을 통해 공정성을 확보하는 것이 핵심 과제임을 확인할 수 있었다.

.....

**주요어 : 성과연봉제, 분배공정성, 절차공정성, 사후적 공정성 인식,
조직몰입, 공공기관**

학 번 : 2012-22752

목 차

제 1 장 서 론	1
제 1 절 문제제기 및 연구의 목적	1
제 2 절 연구범위 및 논문의 구성	4
제 2 장 이론적 배경	6
제 1 절 연봉제	6
제 2 절 공정성 이론	9
1. 분배공정성과 절차공정성	9
2. 연봉제의 임금 차등과 공정성 인식	12
제 3 절 조직몰입	15
1. 조직몰입의 의의	15
2. 연봉제의 임금 차등과 조직몰입	17
3. 공정성 인식과 조직몰입	18
4. 연봉제의 임금 차등 및 공정성 인식의 상호작용과 조직몰입	19
제 3 장 연구대상	21
제 1 절 공공기관 성과연봉제의 특징 및 도입현황	21
제 2 절 K공공기관의 성과연봉제	23
1. K공공기관 성과연봉제의 개요	23
2. 개인 인사평가에 따른 기본연봉 차등	24
3. 내부 경영실적평가에 따른 성과연봉 차등	26

제 4 장 연구방법	28
제 1 절 연구모형 및 가설의 설정	28
1. 연구모형의 설계	28
2. 가설의 설정	29
제 2 절 실증연구의 설계	33
1. 변수의 조작적 정의 및 측정	33
2. 설문지의 구성	35
3. 통계분석방법	37
제 5 장 실증분석 결과	38
제 1 절 표본의 선정	38
1. 설문조사 대상	38
2. 표본의 특징	38
제 2 절 변수의 타당성 및 신뢰성 검증	43
1. 변수의 타당성 분석	43
2. 변수의 신뢰성 분석	46
제 3 절 변수의 상관관계 분석	48
제 4 절 가설의 검증	50
1. 임금 차등 결과와 공정성 인식 간의 관계에 대한 가설 검증	50
2. 임금 차등 결과에 의한 공정성 인식과 조직몰입 간의 관계에 대한 가설 검증	58
3. 임금 차등 결과에 의한 공정성 인식의 매개효과에 대한 가설 검증	66
제 6 장 결론	81
제 1 절 연구결과의 요약 및 시사점	81
제 2 절 연구의 한계 및 향후 연구과제	85

참고문헌	88
부록 : 설문지	94
Abstract	98

표 목차

[표 4-1]	설문지의 구성	36
[표 5-1]	설문 대상자 및 응답자의 평가등급 및 인구통계적 분포	40
[표 5-2]	기본연봉 평가등급별 인구통계적 분포 및 구성비 ·	41
[표 5-3]	성과연봉 평가등급별 인구통계적 분포 및 구성비 ·	42
[표 5-4]	공정성 인식에 대한 요인분석 결과	45
[표 5-5]	변수의 신뢰성 분석 결과	47
[표 5-6]	변수들간의 상관관계 분석 결과	49
[표 5-7]	기본연봉 차등 결과와 분배공정성 인식의 다중 회귀분석 결과	52
[표 5-8]	기본연봉 차등 결과와 절차공정성 인식의 다중 회귀분석 결과	54
[표 5-9]	성과연봉 차등 결과와 분배공정성 인식의 다중 회귀분석 결과	56
[표 5-10]	성과연봉 차등 결과와 절차공정성 인식의 다중 회귀분석 결과	57
[표 5-11]	기본연봉 분배공정성 인식과 조직몰입의 다중 회귀분석 결과	60
[표 5-12]	기본연봉 절차공정성 인식과 조직몰입의 다중 회귀분석 결과	61
[표 5-13]	성과연봉 분배공정성 인식과 조직몰입의 다중 회귀분석 결과	64
[표 5-14]	성과연봉 절차공정성 인식과 조직몰입의 다중 회귀분석 결과	65

[표 5-15] 기본연봉 차등 결과와 조직몰입의 다중회귀분석 결과	68
[표 5-16] 기본연봉 차등 결과에 의한 분배공정성 인식의 매개효과 분석 결과	69
[표 5-17] 기본연봉 차등 결과에 의한 절차공정성 인식의 매개효과 분석 결과	71
[표 5-18] 성과연봉 차등 결과와 조직몰입의 다중회귀분석 결과	73
[표 5-19] 성과연봉 차등 결과와 분배공정성 인식의 다중 회귀분석 결과2	74
[표 5-20] 성과연봉 분배공정성 인식과 조직몰입의 다중 회귀분석 결과2	74
[표 5-21] 성과연봉 차등 결과에 의한 분배공정성 인식의 매개효과 분석 결과	75
[표 5-22] 성과연봉 차등 결과와 절차공정성 인식의 다중 회귀분석 결과2	76
[표 5-23] 성과연봉 절차공정성 인식과 조직몰입의 다중 회귀분석 결과2	77
[표 5-24] 성과연봉 차등 결과에 의한 절차공정성 인식의 매개효과 분석 결과	78
[표 5-25] 가설 검증 결과 요약	80

그림 목차

[그림 4-1] 연구모형	28
---------------------	----

제 1 장 서 론

제 1 절 문제제기 및 연구의 목적

1990년대 IMF 경제 위기 이후 경영환경 변화에 능동적으로 대응하고 기업경쟁력을 강화하기 위한 전략적 인적자원관리의 중요성이 대두되면서, 많은 기업들이 객관적이고 합리적인 평가시스템에 기초한 능력과 성과중심의 인사관리에 관심을 기울이고 있다. 기업이 생존하고 경쟁우위를 유지할 수 있는 핵심원천이 인적자원인 조직구성원에게 있다고 보는 것이다. 따라서 동기부여를 통해 구성원으로 하여금 조직에 대한 몰입과 충성도를 유도하여 기업의 성과를 향상시키는 것이 무엇보다 중요하다. 이러한 인적자원의 동기부여와 기업성과와 밀접한 관계를 맺고 있는 것이 보상과 평가관리(윤정현·이재훈·김기근, 2010)이며, 이에 따라 많은 기업들이 평가와 연계한 보상의 차등을 통해 능력 및 성과주의를 지향하는 임금제도인 연봉제를 다양한 형식으로 도입하고 있다.

연공급적인 임금체계를 운영하던 공공기관에서도 생산성 향상을 위해 성과중심의 임금체제로 전환을 추진하면서 연봉제의 도입이 확산되었다. 정부는 1999년부터 예산편성지침을 통해 연봉제 도입을 권고하였고, 이에 따라 공공기관은 2000년 초부터 제도를 도입한 후에 적용대상을 간부에서 전 직원으로 확대해 왔다. 그러나 호봉제와 다를 바 없는 근속년수에 근거한 연봉의 자동 인상, 개인별 미미한 성과차등 수준 및 낮은 성과급 비중 등으로 운영되던 공공기관의 연봉제는 형식적인 연봉제에 불과하다는 비판을 받아온 것이 사실이다. 개인의 능력과 성과와는 무관하

게 연공에만 의해 임금상승이 이루어질 경우 임금의 공정성과 동기유발 기능으로서의 합리성이 훼손되기 쉽다. 그 결과 정부는 실질적인 연봉제로의 임금제도 개선을 요구하였고, 공공기관은 연봉제의 내실화를 위하여 성과연봉제를 적극 도입하기에 이르렀다. 이는 성과와 보상의 연계성을 강화함으로써 구성원의 조직과 직무에 대한 몰입을 유도하여 기업경쟁력을 강화하려는 시도라고 할 수 있다.

이러한 성과주의 인적자원관리의 실현은 인적자원관리에 있어서 공정성이 실현될 때 가능하다(이철기·이광희, 2007). 직무몰입을 강화하기 위해서도 보상유인구조와 더불어 공정한 인사평가제도 운영이 핵심적인 요건이다(박순애·정선경, 2011). 능력과 성과의 평가를 바탕으로 한 임금 차등의 시도는 구성원들이 공감할 수 있는 정의 즉, 공정성이 유지될 때 원하는 목적을 달성할 수 있는 것이다. 공정한 평가와 보상이 이루어지지 않는다면 구성원의 만족과 동기유발은 물론 조직목표의 달성을 기대하기가 어렵기 때문에 성과연봉제에 대한 공정성 인식은 개인 뿐만 아니라 조직관리 전반에 걸친 조직유효성 제고에 필수적이라 할 수 있다.

따라서 개인과 조직의 생산성 증대를 통해 조직의 목표를 달성하고, 경영효율화를 도모하기 위해 도입된 공공기관의 성과연봉제가 공정성 확보를 통해 실질적으로 효과를 거두고 있는지 검증해 볼 필요가 있다. 조직구성원의 입장에서 새로운 제도에 의한 평가와 보상이 합리적이고 공정하다고 인식되는지에 대한 인지적·태도 측면에서의 검토가 이루어져야 한다. 연봉제가 가지고 있는 장점을 기대하지만, 기관의 여건이나 특성을 고려하지 않은 채 일률적으로 시행되는 경우 오히려 조직 내의 갈등으로 인한 생산성 저하 등 역효과를 낼 수도 있다. 성과연봉제가 지속적으로 요구하고 있는 임금의 차등 및 그 폭의 확대가 구성원의 위화감을 조성하여 조직분위기를 악화시킬 우려가 현실로 나타나는 것은 아

닌지, 일부 계층의 구성원에게는 공정성 강화를 통한 신뢰도 향상 및 동기유인을 위한 고려가 새롭게 필요한 것은 아닌지 알아보는 것은 성과연봉제의 안정적 정착을 위해서 중요한 문제이며, 대부분 간부에 한정되어 있는 적용대상의 확대를 위해서도 필요하다. 이에 따라 본 연구에서는 공공기관의 조직구성원이 평가와 연계한 임금 차등 결과에 대해 공정성을 어떻게 인식하고 있는지, 임금 차등 결과에 의한 공정성 인식이 구성원의 태도 변화인 조직몰입에 어떤 영향을 주는지 실증연구를 통해 검증해 보고자 한다. 그 결과 성과연봉제의 성공적 정착을 위한 방안을 설정하는 데 중요한 시사점을 제공해 줄 수 있을 것이다.

본 연구의 목적을 구체적으로 제시하면 다음과 같다.

첫째, 공공기관 성과연봉제의 시행에 따라 개인 및 조직평가에 의한 기본연봉과 성과연봉의 차등 결과가 평가등급 그룹별로 조직구성원의 분배공정성과 절차공정성 인식에 어떤 영향을 미치는지 검증한다.

둘째, 공정성 인식에 대한 선행연구는 조직유효성 변수들과의 관계 파악을 중심으로 이루어졌다. 이러한 연구 결과를 바탕으로 임금 차등 결과에 의한 조직구성원의 사후적 공정성 인식이 조직유효성의 주요변수인 조직몰입에 어떤 작용을 하는지 파악하고자 한다.

셋째, 성과연봉제의 임금 차등 결과가 조직몰입에 영향을 미치는 데 있어서 조직구성원의 분배공정성과 절차공정성 인식이 매개역할을 하는지 살펴보고자 한다.

제 2 절 연구범위 및 논문의 구성

본 연구는 공공기관의 성과연봉제 시행에 따른 임금 차등 결과가 조직구성원의 공정성 인식에 어떠한 영향을 미치는지 살펴보고, 사후적 공정성 인식이 조직몰입에 어떠한 작용을 하는지 검증하기 위한 것이다.

먼저 관련 문헌 및 논문을 바탕으로 연봉제에 대한 이론을 고찰하고, 분배공정성과 절차공정성으로 구분되는 공정성 이론 및 연봉제의 임금 차등과 공정성 인식 간의 관계에 대해 논의한 후, 연봉제의 임금 차등과 공정성 인식이 조직몰입에 미치는 영향에 대해 정리하였다. 그리고 공공기관 성과연봉제의 특징 및 연구대상으로 선정한 K공공기관의 성과연봉제 운영 사례에 대해 살펴본 후, 공정성 이론 및 선행연구를 토대로 성과연봉제의 임금 차등 결과가 공정성 인식과 조직몰입에 미치는 영향에 대한 연구모형을 설계하고 가설을 설정하였다.

실증연구에서는 연구모형의 타당성을 검증하기 위해 각 변수들에 대한 설문항목을 개발하여 성과연봉제를 적용하는 K공공기관의 간부를 대상으로 설문조사를 실시하였다. K공공기관의 경우 간부 전원에 대해 개인 인사평가에 근거한 기본연봉 누적식 차등을 실시하고 있고, 조직평가를 바탕으로 성과연봉에 대한 차등폭을 지속적으로 확대해 나가고 있는 성과연봉제 시행기관이므로 표본으로 선정하였다.

통계패키지 SPSS 18.0을 이용하여 설문자료에 대한 실증분석을 실시하였다. 설문항목의 타당성과 신뢰성은 요인분석과 신뢰도 분석을 통해 검증하였고, 상관관계 분석을 실시하여 변수들간의 관련성 정도를 밝혔으며, 가설을 검증하기 위해 다중회귀분석의 통계기법을 사용하였다.

본 논문은 총 6개의 장으로 구성되어 있다.

제1장은 서론으로 문제제기 및 연구의 목적, 연구범위와 논문의 구성

에 대하여 기술하였다.

제2장은 본 연구의 이론적 배경을 제시하였다. 연봉제, 공정성 인식과 조직몰입에 대해 이론적으로 고찰하고, 연봉제와 공정성 인식 간의 관계, 연봉제와 조직몰입 간의 관계, 공정성 인식과 조직몰입 간의 관계에 대한 선행연구들을 정리하였다.

제3장은 공공기관 성과연봉제의 특징과 연구대상으로 선정한 K공공기관의 성과연봉제 운영사례를 살펴보았다.

제4장은 이론적 배경을 토대로 연구모형을 설계하고 그에 따른 가설을 설정한 후, 변수의 조작적 정의 및 실증분석 방법을 기술하였다.

제5장은 설문결과에 대한 실증분석으로 본 연구에서 설정한 가설을 검증하였다.

제6장은 결론으로서 연구결과에 대한 요약 및 시사점을 도출하고, 본 연구의 한계 및 향후 연구방향을 제시하였다.

제 2 장 이론적 배경

제 1 절 연봉제

임금시스템은 효율성과 공정성을 달성하는 것이 그 기본 목적이다. 이를 위해 서로 다른 직무간의 임금차이가 합리적 기준에 의해 설정됨으로써 임금시스템의 내적 일관성이 확보되어야 하고(internal consistency), 경쟁기업의 임금수준과 비교해서 경쟁력 있는 임금수준이 유지되어야 하며(external competitiveness), 동일한 직무를 수행하는 종업원들간에 공헌도의 차이를(employee contribution) 고려한 적절한 임금차이가 설정되어야 한다(Milkovich & Newman, 1996). 임금 공정성 확보를 위해서는 임금체계의 합리화가 필수적이며, 연봉제는 이러한 임금관리의 내용을 만족하는 효율적인 임금체계의 한 대안으로서 도입된 제도이다. 연봉제 도입의 증가는 동일직무간 또는 동일직급간 임금격차의 기준이 기존의 연공 대신 능력이나 성과중심의 임금체계로 변화하고 있다는 것을 의미한다.

연봉제를 정의하는 데 있어서 양병무(1998)는 “연봉제란 개별 종업원의 능력, 실적 및 공헌도를 평가하여 계약에 의하여 연간 임금액이 결정되는 능력중시형 임금지급체계”라고 규정하였고, 박경규(1999)는 “연봉제란 엄격히 말하면 일급, 주급, 월급, 연봉으로 되는 임금지급형태를 말한다”고 하면서 “기업이 종업원의 임금을 1년 단위로 사전에 결정하고 종업원에게 1년치에 대한 임금을 보장해 주는 제도”로 정의하였다. 유규창·박우성(1999)은 “연봉제를 일정기간 동안의 업무성과가 임금인상을 결정하는 가장 중요한 요인이 되는 임금제도”라고 정의하는 것이 연봉제

의 다양한 형태와 임금인상의 차등기준을 포괄하는 개념이라고 말하고 있다. 한편 이종구(1999)는 연공급에 성과급제를 가미한 연공급도 연봉제도 아닌 복합적인 성격을 띤 임금지불형태로 보면서, 그 이유를 국내 기업마다 적용하고 있는 한국형 연봉제의 구성방식이 다르기 때문이라고 지적하고 있다.

연봉제를 도입하면 다음과 같은 효과를 얻을 것으로 기대된다(박우성 · 유규창 · 박종희, 2000).

첫째, 연봉제는 종업원들의 동기부여 향상 및 능력과 역량의 개발을 유도하게 될 것이다. 명확한 목표설정과 성과평가를 통한 차별적 보상은 임금의 공정성을 제고함으로써, 구성원들은 직무성적을 높이기 위한 능력과 역량개발을 위해 적극적으로 노력하게 된다.

둘째, 연봉제는 조직변화를 유도하게 될 것이다. 성과관리를 위한 권한 확대와 자율적 책임이 이루어짐으로써 수평적 조직구성 형성과 성과지향적인 조직문화가 구축이 되도록 하는 유인이 될 것이다.

셋째, 연봉제를 통해 기업들은 우수한 인력을 확보하고 유지할 수 있게 된다. 일반적으로 개인들은 직장 · 경력 선택 또는 이직을 결정하는 기준으로 보상수준을 중요하게 여기는데, 유능한 인재에게 더 많은 보상을 제공함으로써 유능한 인력을 확보하고 유지할 수 있게 된다.

넷째, 인건비의 효율적 관리가 가능해진다. 개인의 보상을 성과와 연계시킴으로써 인건비의 비용 효율성을 높일 수 있고, 임금구조의 단순화에 따라 관리 비용 또한 절감될 수 있다.

연봉제가 앞에서 제시한 것과 같은 많은 장점을 가지고 있지만, 모든 조직에 똑같이 효율적인 완벽한 제도라고는 할 수 없다. 연봉제의 운영과정에서 나타날 수 있는 부작용으로는 다음과 같은 사항들이 지적될 수 있다(박우성 · 유규창 · 박종희, 2000).

첫째, 개인별 차등보상에 따른 위화감 조성으로 인해 조직분위기가 악화되고, 구성원의 사기가 저하될 수 있다. 지나친 경쟁이 조직내 갈등을 일으키고 협력 의지를 감소시킴으로써 조직성과의 달성을 어렵게 할 수 있는 것이다. 예를 들어, 높은 성과자들은 동료들의 적대감 형성에 따른 지원 감소로 인해 성과 향상을 도모할 수 없게 되고, 낮은 성과자들은 더 많은 보상을 받기 위해 노력을 하는 것이 아니라, 나쁜 성과를 인정하지 않거나 오히려 낮은 성과 수준을 계속 유지 또는 하락시키려는 경향을 보일 수 있다. 따라서 조직의 특성을 충분히 고려하여 적합한 연봉제를 도입해야 하며, 효과적인 운영을 위해서는 높은 성과자 뿐만 아니라 낮은 성과자를 위한 개발 프로그램 등이 필요하다.

둘째, 임금 차등의 기준이 되는 평가의 객관성과 공정성이 확보되지 못할 경우 구성원들은 평가 결과를 불신하게 되고, 성과 향상을 위한 노력을 하지 않게 된다. 연봉제의 성공적 정착을 위한 핵심적 요소이자 가장 많은 비판을 받는 부분이 평가의 문제인데, 실제로 연봉제 실시 기업의 구성원들은 평가가 불공정하고 주관적이며 신뢰할 수 없다는 반응을 보이는 사례가 많다. 따라서 평가 결과의 수용성을 높이기 위해서는 공정하고 명확한 평가제도 마련 및 평가자에 대한 자질 교육이 이루어져야 할 것이다.

마지막으로 업무의 상호 관련성이 높아지고 조직 활동의 전사적 통합이 강조되는 대세적 시기에 지나치게 개인의 성과만을 강조할 경우 팀 또는 조직의 역량을 강화하는 데 장애요인이 될 수 있다. 따라서 일률적으로 개인 성과평가에 근거한 연봉제를 운영하기보다는 조직 역량의 측면을 보상할 수 있는 제도를 가미할 필요가 있다.

연봉제의 유형은 연봉제를 적용하는 임금항목의 범위와 임금인상 방법에 따라 구분될 수 있다. 연봉제를 적용하는 임금항목의 범위가 전체

인지 일부항목인지 여부와 임금인상을 누적적으로 하는지, 비누적적으로 하는지에 따라 다음과 같이 분류된다(박오수·노중균, 2002).

첫째 유형은 비누적적인 연봉제로서 프로선수에게 적용되는 연봉제 유형이라고 할 수 있다. 기본급이 의미가 없으며, 개인의 연봉이 큰 폭으로 상승되거나 삭감될 수 있는 연봉제이다.

둘째 유형은 성과가급형 연봉제이다. 임금의 일부 항목에 대해서만 비누적적인 인상을 적용하는 형태로서, 기본급은 차등 인상을 하지 않고 상여금은 성과에 따라 차등 지급하는 방식으로 운영된다.

셋째 유형은 순수성과급형 연봉제로서, 임금전체에 대해 누적적인 임금 인상을 적용하는 연봉제이다. 임금총액이 기본급으로서 누적적인 임금 인상 효과가 나타나며, 미국의 직무성과급이 대표적인 사례이다.

넷째 유형은 성과가급과 순수성과급을 복합적으로 운영하는 혼합형 연봉제이다. 기본급에 대해서는 누적적인 임금 인상을 적용하고, 성과급과 같은 일부 항목은 당해 성과에 따라 비누적적으로 보상하는 유형으로서, 정부가 공공기관에 도입을 권고한 성과연봉제가 혼합형 연봉제의 형태를 취하고 있다.

제 2 절 공정성 이론

1. 분배공정성과 절차공정성

조직공정성은 “조직 내에서 실시되고 있는 모든 제도 및 의사결정이 어느 정도 공정하게 실시되고 있는가에 대한 조직 구성원의 인식”으로서, 조직의 효과적인 기능과 조직원들의 개인적 만족을 위한 기본적 요

건이라고 할 수 있다(Greenberg, 1990). 조직의 목표를 달성시키기 위한 주요 제도로서, 임금관리의 효율성을 극대화시키기 위해서는 무엇보다도 공정성 확보가 중요하다.

임금에 대한 공정성의 유형은 분배공정성(distributive justice)과 절차공정성(procedural justice)으로 구분될 수 있는데, 분배공정성은 “종업원들이 받고 있는 보상의 총량이 그들의 회사에 대한 기여에 비하여 얼마나 적절한가에 대한 인지 정도”라고 정의되며, 절차공정성은 “보상의 총량을 결정하는 데 이용되는 수단이나 절차가 얼마나 공정한가에 대한 인지 정도”로 정의되고 있다(Folger & Konovsky, 1989). 이에 대해 박경규(2010)는 종업원들이 지급받는 임금규모와 관련되는 개념이 분배공정성이라면, 절차공정성은 임금규모가 결정되는 근거 및 과정과 밀접한 관련이 있는 개념으로서, “임금에 대한 공정성 추구는 자본과 노동 간의 가치배분과 관련되는 갈등 및 기업 내 종업원간의 임금배분과 관련되는 갈등을 줄이는 데 결정적 역할을 하여 임금관리의 목표시스템인 경제적 효율성과 사회적 효율성을 달성할 수 있게 한다”고 하였다.

조직 내의 공정성에 대한 연구는 Homans(1961)가 교환관계에 있는 당사자 개개인의 경우 자신의 노력에 상응하는 보상을 받을 때 공정함을 느끼게 될 것이라는 분배공정성의 개념을 언급하면서 시작되었다. 이후 공정성에 대한 본격적인 연구를 낳은 Adams(1965)의 공정성 이론에 의하면, 사람들은 자기 자신의 투입(input)대 산출(output)의 비율을 직무상황이 동일한 다른 사람들의 투입 대 산출의 비율과 비교하여, 두 비율이 같으면 공정성이 인식되고 이 두 비율간에 차이가 있을 때는 불공정성이 인식된다고 한다. 따라서 불공정성을 느끼면 불쾌감 또는 긴장이 뒤따르고, 형평을 이루기 위해 산출과 투입에서 개인의 동기와 행동이 형성된다고 보고 있다.

이러한 분배공정성 인식은 외부공정성(external equity)과 내부공정성(internal equity)으로 나눌 수 있다(박경규, 2010). 외부공정성은 타기업의 임금수준과 비교하여 해당기업 구성원이 받는 임금수준이 공정한가에 대한 것이며, 내부공정성은 기업 내 구성원들간의 임금수준 차이가 공정한가에 관한 것이다. 임금의 내부공정성은 임금재원을 어떤 기준으로 조직구성원에게 배분해야 개인이 공정하다고 지각할 수 있느냐에 관한 것으로서, 연공, 직무수행능력, 업적의 크기, 직무의 가치 등이 시행착오를 거치면서 기준으로 적용되어 왔다. 이러한 임금배분 기준을 무엇으로 선택하느냐에 따라 구성원의 공정성 인식에 영향을 미칠 수 있는 것이므로, 내부공정성 확보를 위해서는 합리적 임금체계를 마련하는 것이 필수적이라 하겠다.

절차공정성은 조직구성원에게 있어 임금이 분배되는 결과와 더불어 임금이 정해지는 절차 또한 중요하다는 논리에서 출발했다. 초기의 공정성 연구는 대부분 결과에 대한 분배에 중점을 두었으나, 분배공정성에만 초점을 맞춘 연구는 조직이라는 상황 속에서 의사결정이 이뤄지기까지의 과정, 규칙 등에 관심을 두지 않았기 때문에 부족한 점이 많았다. 그래서 1970년대 중반 이후 여러 사회심리학자들이 보상분배를 결정하는 데 있어서 누가 과정 절차에 대한 분배를 하였고, 왜 어떻게 분배가 결정되었는가에 대한 의문점을 가지고 절차공정성에 대해 연구하기 시작했다.

절차공정성 이론의 개발은 Thibaut & Walker(1975)가 사회심리학 이론과 법적인 소송의 해결 상황에 절차공정성을 적용하면서 시작되었다고 할 수 있다. 그들은 분쟁해결과정에서 나타나는 반응에 대한 연구에서 과정통제(process control)와 의사결정통제(decision control)의 두 가지 통제유형을 가정하고, 사람들의 반응을 비교하였다. 그 결과 당사자들이 재판의 결과보다는 재판 진행과정에 통제력을 행사할 수 있도록 절차가 마련되었는지에

의해 공정성 여부를 인식한다는 사실이 확인되었다(윤연화, 2005: 재인용).

Leventhal(1980)은 비법률적인 분야로 연구를 확장시켜 절차공정성이 확보되기 위해서는 6가지 규칙이 지켜져야 한다고 제시하였다. 절차가 의사결정자나 시간이 변해도 일관성이 있는가(consistency), 절차가 편견으로부터 배제되었는가(bias-suppression), 절차가 정확한 정보에 근거하는가(accuracy), 절차가 잘못된 결정을 수정할 수 있도록 기회를 부여하는가(correctability), 절차가 관련된 모든 사람들의 관심을 반영하고 있는가(representativeness), 절차가 공유된 윤리기준과 일치하는가(ethicality) 하는 것이 절차공정성의 결정요인이다. 또한 그는 절차의 평가는 결과 자체의 공정성 인식에 결정적인 영향을 미친다고 주장하였으며, 절차공정성이 분배공정성의 확립과 유지의 전제조건이라고 말하면서 절차공정성이 분배의 결과보다 더 중요할 수 있음을 강조하였다.

2. 연봉제의 임금 차등과 공정성 인식

Adams의 공정성 이론에서 개인은 자신이 받는 임금의 공정성을 지각할 때 준거집단을 동원하게 되는데, 내부공정성의 측면에서 기업은 직무가치, 종업원 가치(연공, 직능), 결과가치(성과, 업적) 중 임금배분의 기준을 무엇으로 할 것인지에 따라 구성원의 공정성 지각에 영향을 준다(박경규, 2010). 연공급 임금체계에서는 근속년수, 나이, 학력 등이 임금결정기준이 되어 구성원의 능력이나 업적이 보상과 연계되지 않음으로써, 고성과자와 저성과자간의 공정성이 확보되지 않는 문제를 갖고 있다. 반면에 능력과 성과중심의 임금제도인 연봉제의 경우, 개인의 능력과 성과 그리고 직무가치 등이 보상과 연계되므로, 임금에 대한 도구성이 증가하여 구성원의 동기유발이 일어난다(Lawler, E. E., 1966; 선한승, 1998).

또한 임금구조의 단순화에 따라 구성원의 임금체계에 대한 이해를 높일 수 있고, 객관적이고 공정한 평가시스템을 운영할 때 분배공정성과 절차공정성에 대한 인식 모두를 증진시킬 수 있다.

기존의 연구들(Campbell, Campbell & Chia, 1998; Greenberg, 1986)을 살펴보면, 개인이 조직의 성과에 기여한 정도에 따라 차등하여 보상하는 제도는 구성원들의 분배적인 면에서의 공정성 인식을 증가시킨다고 보고 있다(장은미, 2003: 재인용). 또한 Greenberg & McCarty(1990)는 Leventhal(1980)이 말한 조직구성원들의 절차공정성 인식을 위한 결정요인을 임금관리와 연계하여 제시하고 있는데, ① 연봉체계와 구조 및 연봉수준에 대한 정보 공유, ② 연봉관리의 설계 및 실시에 대한 구성원의 참여 보장, ③ 연봉 결정 관련 구성원의 발언권 및 이의 허용, ④ 연봉결정과정에 반영되는 직무평가의 일관성 및 직무평가 도입과정에서의 구성원 발언권과 이의제기 기회 부여, ⑤ 상하간 연봉관련 정보에 대한 공유 및 원활한 의사소통 등 이러한 여건이 갖추어졌을 때 구성원은 공정성을 인식할 수 있고, 직무태도에도 긍정적인 영향을 미칠 수 있음을 말하고 있다(조남신·김승철, 2002: 재인용). Dipboye(1985) 또한 인사고과가 개인적인 인상이나 특성이 아닌 개인의 업무수행 및 조직성과와 연계하여 결정됨으로써 그 기준의 객관적 타당성 확보가 용이할 때, 인사고과의 정확성은 높아지고 피고과자의 만족도가 향상됨을 제시하고 있다.

국내에서는 연봉제 도입이 활발하게 진행되면서 연봉제 적용여부나 연봉제의 구조 또는 운영의 특성 등을 중심으로 공정성 인식에 대한 연구가 이루어졌다. 연봉제 집단이 비연봉제 집단보다는 임금공정성을 높게 인식하는 것으로 나타났으며(박경규, 1999; 윤연화, 2005), 연봉제의 특성상 성과결과의 피드백과 고과기준의 적정성을 높게 인식할수록 절차공정성 지각을 높이고, 팀평가 비중과 임금차등의 적정성에 대한 높은

인식이 분배공정성 지각을 높인다고 제시되었다(조남신·김승철, 2002). 공공기관의 경우 연봉제를 도입한 기간이 길지 않아 이에 대한 연구가 미비한 실정인데, 신현호(2010)는 공기업의 성과중심 보수제도에 대한 연구에서 연봉제 시행 비율보다는 성과를 객관적으로 공정하게 측정하고, 그 결과에 대한 차등 보상을 적정하게 확대하는 것이 공정성 인식을 높이는 요인이라고 제시하고 있다.

이상과 같이 연봉제 등 보상제도 관련 공정성 인식에 대한 연구들은 제도의 특성이나 절차에 따른 사전적 공정성 인식에 관한 연구가 대부분이며, 평가 결과에 의해 임금 차등을 적용받은 구성원들이 실제 공정성에 대해 어떻게 인식하는지, 즉 사후적 공정성 인식에 대한 연구는 찾아보기 어렵다. 다만 조남신·김승철(2002)이 연봉제의 운영상·구조상 특성과 공정성 지각 간의 관계에 대한 연구에서 평가등급의 조절효과를 분석하였으나, 그 결과는 유의미하지 않은 것으로 나타났다. Greenberg(1986)는 불공정한 절차로부터 적은 결과를 얻은 경우에는 그 자체로 불공정하지만, 결과가 좋을 때는 절차공정성과 무관하게 공정성을 인식한다고 하였고, 보상분배 연구(1987)에서도 결과가 긍정적이면 절차는 수용된다고 하였다. 반면에 그의 1990년 연구에서는 분배공정성과 절차적 공정성을 구분할 수 있으며, 분배가 공정하지 않더라도 절차에 대한 공정성 인식은 의사결정 결과에 대해 긍정적인 태도를 유발할 수 있는 것으로 나타났다. 연봉제의 성공적 정착을 위해서는 사전적 공정성 인식에 대한 연구가 필수적이지만 실제 발생하는 사후적 공정성에 대한 인식 연구 또한 필요하다. 임금 차등을 이미 적용받은 구성원들이 평가등급의 상중하에 관계없이 그 분배 결과 및 절차가 공정하다고 인식하는지, 제도의 공정성과는 별개로 임금분배의 결과로 인해 공정성 인식이 달라지는 것은 아닌지에 대한 연구를 통해, 실제 제도의 도입으로 기대했던 효과가 나타

나고 있는지, 개선이 요구되는 점은 무엇인지 파악할 수 있을 것이다. 본 연구에서는 사후적 공정성에 대한 인식, 즉 성과연봉제에 따른 임금 차등 결과 구성원들의 공정성 인식이 평가등급별로 차이가 나타나는지 살펴보고자 한다.

제 3 절 조직몰입

1. 조직몰입의 의의

조직유효성(organizational effectiveness)이란 조직의 성과를 평가하는 기준으로서, 조직이 얼마나 잘 되고 있는가 또는 얼마나 효과적으로 운영되고 있는가를 나타내는 개념이며, 조직의 목표와 구성원인 개인의 목표달성을 포함한다(신유근, 1989). 조직연구의 핵심은 조직성과, 즉 조직유효성을 극대화하는 것이라고 할 수 있다.

성과측정의 결과와 이론에 따라 조직유효성에 대한 측정지표도 다양할 뿐 아니라 이를 설명하기 위한 변수도 다양하게 제시되고 있는데, 공정성 이론에서는 구성원의 행동 및 태도에 대해 조직 내에서 성립되는 공정성이 많은 영향을 미친다고 주장한다. 이는 공정성과 조직유효성과의 관계에 대한 선행연구를 통해(Alexander & Ruderman, 1987; Folger & Greenberg, 1985; Folger & Konovsky, 1989; Geenberg, 1990; Leventhal, 1980; Lind & Tyler, 1988) 분배공정성과 절차공정성이 직무만족, 직무몰입, 조직몰입, 이직의도, 이직율, 결근율, 조직시민행동, 동기부여 등 조직유효성을 제고하는 요인으로 중요한 역할을 수행하고 있음을 알 수 있다(임준철·윤정구, 1998: 재인용).

본 연구에서는 조직유효성 변수 중 조직발전에 긍정적이면서도 중요한 영향을 미치는 조직몰입(organizational commitment)을 선택하여 연봉제의 임금 차등 및 공정성 인식과의 관련성에 대해 논의해 보고자 한다. 최근의 경영환경의 변화 속에서 조직몰입이 구성원의 동기부여와 직무행동 및 성과, 다른 구성원과의 관계 등에 많은 작용을 하면서 그 중요성이 더해지고 있기 때문이다(권기욱 · 김광현 · 김종인, 2011).

1960년대부터 조직의 성과 향상을 위해 조직몰입에 대해 많은 학자들이 연구해 왔는데, 그 개념적 정의가 조금씩 차이가 있지만 조직몰입도가 높을수록 성과가 높아질 가능성이 높고, 조직몰입이 조직유효성의 유용한 지표가 된다(Steers, 1977)는 의견이 지배적이다.

Mowday, Porter & Steers(1982)는 조직몰입(organizational commitment)에 대해서 “조직의 목표와 가치관을 받아들이고 조직을 위해 노력을 아끼지 않으며, 조직의 성원으로 남으려는 조직구성원의 욕구”로 정의하였고, Allen & Meyer(1990)는 종업원 개개인이 자신의 “조직에 대하여 느끼는 일체감의 정도”를 의미한다고 하였다. 개인이 조직에 대해 애착을 가짐으로써 그 조직에 남기를 원하고 조직을 위해서 더 노력하려 하며 조직의 가치와 목표를 기꺼이 수용하는 태도가 조직몰입으로서 애사심과 유사한 개념이다(백기복, 2002).

조직몰입의 구성개념으로 Mowday, Steers & Porter(1979)는 첫째, 조직의 목표와 가치에 대한 강한 신뢰와 애착, 둘째, 조직을 위해 열심히 노력하고자 하는 헌신과 희생 의사, 셋째, 조직구성원으로 남고자하는 욕구 등의 세가지 측면을 제시하였다. 또한 Meyer & Allen(1991)의 연구에서는 조직몰입을 정서적(affective) 몰입, 지속적(continuance) 몰입, 그리고 규범적(normative) 몰입으로 나누어 설명하고 있다. 정서적 몰입은 구성원이 조직에 대하여 감정적으로 애착을 느끼고 동일시하는 몰입 유형이고, 지

속적 몰입은 구성원으로서의 자격을 유지하려는 심리적 상태를 뜻하며, 개인의 책임이나 의무감에 근거하여 조직에 몰입하게 되는 경우가 규범적 몰입이다.

2. 연봉제의 임금 차등과 조직몰입

연봉제는 능력 및 성과와 연계하여 보상을 차등하게 되면 조직구성원의 동기부여가 증가하게 되고, 역량과 노력을 극대화함으로써 조직성과를 향상시킬 수 있다는 논리에 기반한 임금 제도이다(박오수·노중균, 2002). 따라서 연봉제의 도입 효과로 가장 먼저 제시되는 것이 동기부여를 통해 조직구성원의 능력과 역량 개발을 유도하여 성과지향적인 조직문화를 구축하게 된다는 것이다(박우성·유규창·박종희, 2000). 타인의 주관적 평가를 기준으로 개인의 성과에 대하여 보상하는 메리트 임금제도의 경우, 조직구성원이 성과와 보상의 합치를 인식하여 개인성과가 더욱 향상되는 경향이 있으며(신유근, 2008), 연봉제 대상자는 목표수립과 실행과정, 그리고 평가 시 상사와의 의사소통을 활발히 함으로써 조직구성원의 조직몰입에 긍정적인 영향을 미치게 된다(양병무, 1998).

실증연구를 통해서도 능력과 성과를 반영하여 임금을 차등하는 제도와 조직구성원의 조직몰입과의 긍정적 관계를 밝히고 있다. 박오수·노중균(2002)의 연구에서 동기부여형 연봉제를 도입하는 기업의 조직몰입도가 높은 것으로 나타났으며, 권기욱·김광현·김종인(2011)은 성과에 근거한 보상제도, 엄격한 인사고과, 구성원의 참여와 의사소통 등을 포괄하는 고성능 작업시스템이 개인의 조직몰입에 긍정적 작용을 한다는 것을 발견하였다.

반면에 연봉제의 문제점으로 제시했듯이 개인별 임금 차등은 위화감

발생으로 인해 구성원의 사기가 떨어지고, 낮은 성과자는 오히려 성과를 낮게 유지하거나 하락시킴으로써 조직성과의 달성을 오히려 어렵게 할 수 있으며(박우성·유규창·박종희, 2000), 구성원의 팀웍과 신뢰 형성을 저해하고 조직내 경쟁분위기만 조성할 뿐 아니라, 장기적이면서도 조직적 차원의 성과를 도외시할 수 있다는 비판이 존재한다(박상언, 2000).

이와 같이 연봉제의 임금 차등은 조직몰입에 긍정적인 영향을 미칠 수 있지만 부정적인 영향도 간과할 수 없다. 본 연구에서는 연봉제 시행에 따라 평가 결과 임금 차등을 인지한 조직구성원의 조직몰입이 어떻게 나타나는지 살펴보고자 한다.

3. 공정성 인식과 조직몰입

공정성과 조직몰입의 관련성에 관한 연구를 살펴보면, 제조업체의 공장종업원을 대상으로 임금인상 과정에 대해 실험한 Folger & Konovsky(1989)의 연구에서는 분배공정성이 절차공정성보다 임금만족도에 대해 2배 이상의 설명력을 지닌 것으로 나타났으며, 성과측정 과정의 공정성에 대한 인식이 분배공정성보다 조직몰입에 더욱 유의한 영향력을 가지고 있음을 보여주었다. 그리고 McFarlin & Sweeney(1992)의 미국 Midwestern 은행연구에서는 분배공정성과 절차공정성 모두 조직몰입과 정의 상관관계가 있는 것으로 나타났으며, 특히 절차공정성이 분배공정성보다 조직몰입에 더욱 유의한 선행변수임을 말하고 있다.

국내 연구의 경우, 조남신·김승철(2002)은 조직몰입을 조직유효성 변수로 한 연구에서 분배공정성과 절차공정성 지각 모두가 조직몰입에 영향을 미친다고 하였고, 윤연화(2005) 또한 모든 공정성 변수가 조직몰입에 영향을 미치고 있음을 보여주었다. 반면 이재봉(2002)의 연구에서는

절차공정성만이 조직몰입에 유의한 영향을 미치는 것으로 나타났으며, 이 결과는 이현정(2010)의 연구에서도 동일하게 보여주고 있다. 공기업의 구성원을 대상으로 실증분석한 연구(신현호, 2010)에서도 성과중심 보수제도에 대한 분배공정성이 임금만족에 유의한 결과를 보였고, 직무만족과 조직몰입에는 절차공정성만이 유의한 영향을 주는 것으로 나타났다. 박순애·정선경(2011)의 연구에서는 공공조직 구성원들이 보상과 자원배분 과정이 공정하게 이루어지는가에 대한 절차를 중요시함에 따라 절차공정성을 높이는 것이 직무몰입을 강화하고 동기부여를 통한 조직의 성장과 발전을 달성할 수 있을 것임을 제시하였다.

이와 같이 공정성의 유형에 따라 조직몰입에 영향을 미치는 정도는 다를 수 있으나, 선행연구들은 공정성이 조직몰입에 유의한 영향을 주는 주요 변수임을 일관되게 보여주고 있다. 그러므로 조직구성원들은 조직이 자신에 대해 공정하다고 인식할수록 조직몰입이 높아진다고 할 수 있을 것이다.

4. 연봉제의 임금 차등 및 공정성 인식의 상호작용과 조직몰입

연봉제는 구성원들이 능력과 노력에 상응하는 보상을 받음으로써 임금 공정성을 인식하게 되고, 조직몰입을 향상시킬 수 있는 보상체계이다(박오수·노중균, 2002). 연봉제 또는 성과급 등 성과에 기반을 둔 임금제도와 조직몰입 간의 관계를 연구하면서 공정성 인식의 매개효과를 분석한 연구가 그리 많지는 않지만, 신현호(2010)는 실증 연구를 통해 경영평가성과급의 개인차등폭 확대에 대한 선호도와 조직몰입 간의 관계에 있어서 공정성 인식의 완전 매개효과를 발견하였다. 권기욱·김광현·김중현(2011)의 연구에서는 성과에 기반한 보상제도와 엄격한 인사고과 등을

포함하는 고성과 작업시스템이 구성원의 조직몰입에 영향을 미치는 데 있어서 조직공정성 인식이 매개작용을 한다고 제시하였다. 그리고 조남신·김승철(2002)과 윤연화(2005)는 공정성 인식의 매개효과를 직접적으로 보여주진 않았지만, 연봉제의 임금 차등이 공정성 인식에 영향을 미치고, 공정성 인식은 조직유효성과 유의미한 관계가 있음을 검증하였다.

선행연구를 통해 연봉제의 임금 차등 결과를 인지한 조직구성원은 공정성 인식을 거쳐 조직몰입에 영향을 미칠 것이라는 매개효과를 예견할 수 있다. 따라서 본 연구에서는 이러한 공정성 인식의 매개효과를 확인해 보고자 한다.

제 3 장 연구대상

제 1 절 공공기관 성과연봉제의 특징 및 도입현황

공공기관의 연봉제 제도는 정부의 공공기관 경영혁신의 일환으로 도입되었고, 현재 시행대상을 간부에서 전 직원으로 확대하는 공공기관도 점차 늘어나는 추세에 있다. 2008년 이후 정부가 선진경제로의 도약을 위해 공공부문 개혁의 필요성을 배경으로 공공기관 선진화를 추진함에 따라, 2010년 6월 기획재정부는 공공기관의 성과연봉제 도입을 제안하면서 2010년 말까지 행정 지도적 성격의 권고안 형식으로 추진한다고 발표하였다. 공공기관의 성과연봉제는 「공공기관의 운영에 관한 법률 제15조(공공기관의 혁신)」에 근거하여 2010년 6월 30일 제7차 공공기관운영위원회의 심의·의결을 거쳐 마련된 것이다. 이러한 성과연봉제 권고안은 공기업, 준정부기관 및 기타공공기관 전체에게 단계적으로 적용하도록 함에 따라 대부분의 공공기관들이 성과중심의 보수제도인 성과연봉제를 도입하고 있다.

정부가 권고하는 성과연봉제의 주요내용(한국조세연구원, 2010)을 살펴보면, 기존에 시행되던 연봉제와 비교하여 연봉구조의 단순화 및 연봉산정방식의 변화로 특징된다. 연봉제 설계 시 연봉의 구성항목은 기본연봉, 성과연봉, 기타수당으로 단순화되고, 기본연봉 체계는 기존의 직급별 호봉 또는 연봉테이블을 폐지하고 직급별 임금범위(pay-band)로 관리한다. 기본연봉의 조정방식은 자동적인 인상을 지양하고, 근무실적, 업무수행능력, 태도 등에 대한 객관적·합리적인 평가를 통해 등급을 구분하고,

등급별 인상률을 누적식으로 차등 적용하도록 한다. 도입 초기에는 상하 위 등급간의 차등폭을 작게 설정하고 향후에 점진적으로 확대하도록 하며, 등급별 인원배분비율은 최소 10% 이상 50% 이하로 설정하여 정규 분포를 이룰 수 있도록 한다. 그리고 직무가치 또는 직무수행능력이 반영될 수 있도록 직무급을 차등하여 보상하되, 직무가치의 변동에 따라 보상이 유연할 수 있도록 변동급으로 설계한다. 성과연봉은 평가에 따라 개인·집단의 성과 또는 업적이 합리적으로 연동되도록 차등폭을 설정하고, 최고와 최저 등급간 최소 2배 이상이 되도록 확대하며 성과연봉의 비중을 총연봉 대비 20~30% 이상으로 늘리도록 한다. 다만 성과연봉은 기본연봉과는 다르게 평가 결과가 당해연도에만 영향을 미치는 비누적식으로 운영하도록 한다. 이러한 성과연봉제 권고안의 적용대상은 간부직을 우선으로 하고 향후 시행성과 등을 보아가며 단계적으로 대상의 확대를 검토하도록 하고 있다. 또한 직원들과의 충분한 공감대 형성을 통해 기관의 실정에 맞는 적합한 모델을 도출하고, 개인과 조직 성과에 대해 체계적인 평가시스템을 구축하며, 합리적 평가문화를 정착시키기 위한 조직문화 형성을 위해 노력하도록 권장하고 있다.

대부분의 공공기관은 이미 내부평가라는 조직평가제와 인사 근무성적 평정 등의 개인평가제도를 운영하고 있지만, 공공기관의 특성상 업무가 다양하고 성과측정이 곤란하기 때문에 평가지표의 설정 및 개발이 쉽지 않다. 또한 민간기업과 달리 개인주의보다는 집단주의 조직문화의 영향으로 인해 개인별 성과에 대해 객관적이고 공정하게 평가하기보다는 연공서열중심의 평가가 이루어짐에 따라, 이를 통한 개인별 보수의 차등을 확대하기에는 한계가 있다는 비판이 존재하기도 하였다(신현호, 2010).

2012년 공기업과 준정부기관의 성과연봉제 도입실태 조사 결과(기획재정부, 2012) 성과연봉제가 점차 안정적으로 정착되어가는 것으로 파악되

었다. 110개의 공기업·준정부기관 중 '11년 99개의 기관에서 간부직 성과연봉제를 도입하여 시행하고 있으며, 11개의 기관에서는 '12년에 도입할 예정에 있었다. 또한 전직원을 대상으로 성과연봉제를 도입한 기관도 '11년 25개 기관이었으며, '12년에는 3개의 기관에서 도입할 계획으로 나타났다. 성과연봉의 비중을 확대하고, 성과에 따른 실질적인 차등을 위해 노사합의를 이루는 등 경영진과 근로자가 제도 정착에 많은 노력을 기울이고 있는 것으로 파악되면서, 이에 정부는 성과연봉제의 확산과 정착을 통해서 공공기관의 생산성이 향상되고 경쟁력이 강화될 것으로 기대하고 있다.

제 2 절 K공공기관의 성과연봉제

1. K공공기관 성과연봉제의 개요

K공공기관의 직급 체계는 1직급(갑), 1직급(을), 2직급, 3직급이 간부직원이고 4직급, 5직급이 일반직원이다. 1999년 1직급(갑)부터 연봉제를 도입한 이래 2001년 12월 3직급까지 대상을 확대하면서 간부 전원에 대해 연봉제를 적용하였고, 2010년에는 4직급 이하까지 대상을 확대함에 따라 전직원 연봉제를 시행하고 있다. 연봉의 구성은 기본연봉과, 성과연봉, 연봉가급과 연봉외수당으로 단순화시켰다. 기본연봉은 임금테이블을 폐지하고, 상하한액을 설정하여 직급별 중첩형 pay-band로 관리하고 있으며, 성과연봉은 회사의 경영실적 평가 결과에 따라 내부경영실적 평가 결과를 반영하여 조직별 차등 지급하고 있다.

2011년에는 정부의 권고안을 기준으로 성과연봉제를 도입하여 간부를

대상으로 시행하고 있는데, 평가를 통한 기본연봉의 누적식 차등은 간부 연봉제를 도입한 2001년 12월부터 이미 적용을 해 왔다. 인건비 재원의 한정으로 인해 비중과 차등이 크지는 않지만 직무가치를 반영한 직무급을 도입하였으며, 성과연봉 또한 직급별 차등수준은 차이가 있지만 내부 평가 결과를 반영하여 지속적으로 차등폭을 확대해 나가고 있다. 개인의 인사평가 결과는 기본연봉과 연계하고, 조직에 대한 평가 결과는 성과연봉에 반영함으로써, 평가의 결과가 보상의 종류와 양을 결정하고 있다고 할 수 있다.

K공공기관의 성과연봉제 적용대상인 간부를 표본으로 선정함에 따라, 현재 시행되고 있는 성과연봉제의 체계 및 임금 차등에 대해 구체적으로 살펴보고자 한다.

2. 개인 인사평가에 따른 기본연봉 차등

K공공기관에서는 간부 연봉제를 도입하면서부터 개인의 근무성적평정 결과를 기본연봉에 반영하여, 개인의 평가 결과가 차년도에도 영향을 미치는 누적식 차등인상의 방식을 적용하여 왔다. 조직구성원의 동기부여를 통한 생산성 향상 및 경쟁력 강화를 위해 개인의 직무수행능력 및 업무성과를 보상과 연계함으로써, 당시 공공기관에서 운영되던 등급형 연봉제가 아닌 실질적인 연봉제가 운영될 수 있도록 한 것이다.

연봉을 결정하는 인사평가 항목은 개인의 업무량, 업무질, 달성도에 대한 업적평가로서, 팀장 평가 결과의 70%, 소속부서장 평가 결과의 30%를 비중으로 하고 있다. 근무성적평정 관련 내용을 살펴보면, 피평가자는 목표업무를 설정하여 제출하도록 하고 있고, 평가자는 피평가자와 협의하여 목표업무를 조정, 확정한다. 또한 평가자는 평가표 작성 전에

반드시 피평가자와 면담을 통해 피평가자의 업무실적을 확인하고, 핵심 역량강화를 위한 상담과 조언을 하도록 하고 있으며, 객관적이고 공정한 평가를 위하여 평가자로 하여금 평소 확인한 피평가자의 업무실적과 역량 등을 관찰한 기록 및 면담서를 유지 관리하고, 1회 이상 중간면담을 실시하도록 하고 있다. 인사담당부서는 이와 같은 근무평정제도를 효과적으로 운용하고 객관타당한 평가가 되도록 하기 위해 평가자에 대한 교육을 실시하고 있다.

근무성적평정 결과를 반영하여 연봉등급이 결정되는데, 평가점수를 기준으로 단위부서별·직급별로 S, A, B, C, D의 5가지 연봉등급으로 강제 배분한다. 최하위등급을 받은 경우 등급 결정에 이의를 제기하면 특별인사위원회를 개최하여 심의를 하도록 연봉등급 결정에 대한 이의 제기 절차를 두고 있다.

연봉등급에 따라 기본연봉 인상률의 차등이 발생하며, 동일한 등급이라 하더라도 인상률에는 연봉수준별 약간의 차등을 두어 하후상박의 형태를 취하고 있다. 매년 기본연봉의 조정은 현재의 기본연봉에 전년도 근무성적평정 결과로 결정되는 연봉등급의 차등인상률과 직급별로 적용되는 평균인상률을 곱하여 이루어진다. 이 결과 기본연봉 조정에 적용되는 최종 차등률은 최저 0%에서 최고 6% 수준이 되도록 설계되어 있다. 기본연봉은 12등분으로 분할하여 매월 연봉월액으로 지급되고, 연봉월액은 연차휴가보상금과 성과연봉을 산정하는 기초금액이 되므로 개인의 인사평가 결과가 간접적으로는 성과연봉의 차등에 영향을 미치기는 하지만, 내부평가 결과와 직접적으로 연계되어 있지는 않다.

3. 내부 경영실적평가에 따른 성과연봉 차등

성과연봉은 매년 회사 경영실적평가 결과에 따라 조직평가인 내부 경영실적평가 결과를 반영하여 차등 지급하는 인센티브 상여금이다. 정부가 공기업들을 대상으로 경영평가를 실시하는 것과 마찬가지로, K공공기관은 모회사가 자회사를 대상으로 한 경영평가 결과에 따라 성과연봉 지급률이 확정된다. 결정된 지급률은 자체의 내부평가를 통해 전년도 경영성과에 대한 조직평가 결과를 반영하여 차등 지급함으로써 성과와 보상의 연계를 꾀하고 있다. 성과연봉은 기본연봉과 달리 평가 결과가 당해 연도에만 영향을 미치는 비누적식, 즉 패자부활식으로 운영된다. 성과관리의 공정성 및 합리성 제고를 위해 매년 내부평가 기준이 일부 조정됨에 따라, 본 연구에서는 '12년 성과연봉에 반영된 '11년 내부평가 기준에 대해 기술하고자 한다.

내부평가는 평가의 공정성을 위하여 조직의 특성에 따른 성과의 차이가 발생할 수 있음을 감안, 평가대상 조직을 업무특성에 따라 구분하여 실시한다. 본사 10개의 부서는 업무수행 성격에 따라 사업지원과 사업수행의 이원화체제로 평가군이 구성되고, 64개의 사업소는 사업내용인 정비대상설비와 직제를 기준으로 11개의 평가군으로 구분된다. 평가지표는 회사 경영평가지표와 연계하여, BSC의 재무, 고객, 프로세스, 학습성장의 관점에 따라 계량 및 비계량지표가 설정된다. 평가의 시행은 미리 구성된 평가단에 의해 이루어지는데, 평가 뿐만 아니라 이의신청이 있을 경우 이를 검토하고, 각 평가대상이 제시하는 계량지표 결과를 검증한다. 또한 내부평가 지표별 실적에 대한 모니터링 및 BSC시스템을 관리하고 상시 이의신청에 대한 신속한 피드백을 위하여 지표관리 담당자를 중심으로 T/F를 운영하고 있다. 이러한 내부평가 제도는 그 내용에 대한 이

해와 소통이 필요하므로, 개선사항에 대해서는 공청회가 실시되고 평가 기준에 대한 교육도 지속적으로 이루어지고 있다.

내부평가 결과에 따른 성과연봉의 차등폭은 지속적으로 확대되어 왔다. 평가지표 총점을 기준으로 평가군별 순위에 따라 5단계 강제배분을 통해 S, A, B, C, D의 등급이 결정된다. 평가단위부서장의 경우 100%p가 차등재원이므로, 등급별 50%p의 격차가 발생하여 최고, 최저의 차등폭은 200%p가 된다. 기타 간부직원의 차등재원은 80%p로서, 등급별 40%p의 격차가 발생하여 최고, 최저의 차등폭은 160%p가 된다. 성과연봉의 비중은 회사 경영실적평가 결과에 따라 결정되는 지급률의 영향으로 매년 조금씩 변동이 있긴 하지만, 총인건비의 20% 이상을 차지하고 있다.

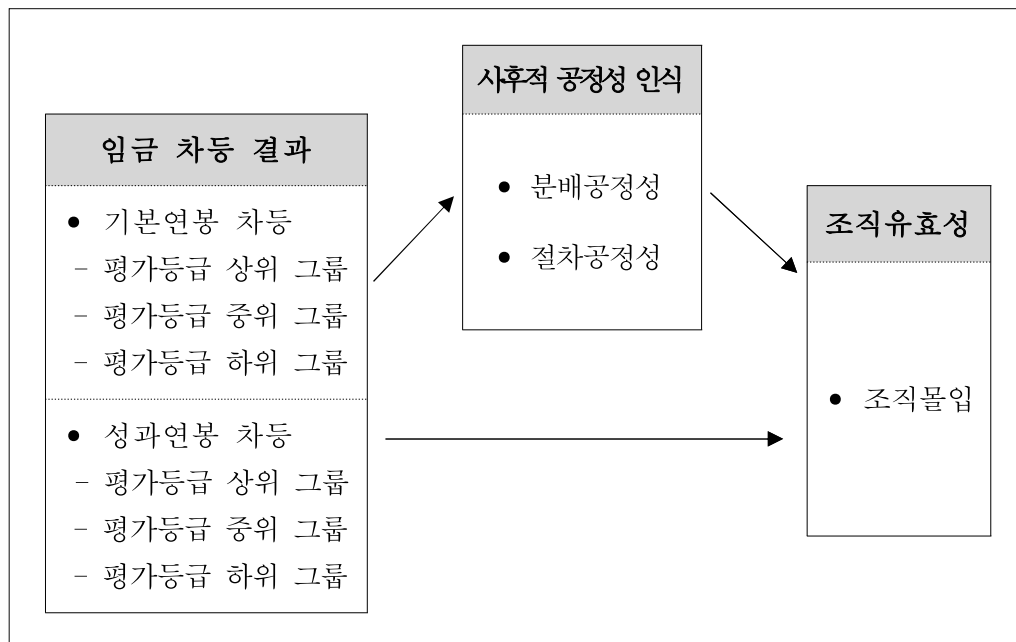
제 4 장 연구방법

제 1 절 연구모형 및 가설의 설정

1. 연구모형의 설계

본 연구에서는 앞에서 살펴본 이론적 배경을 토대로 하여, 공공기관의 성과연봉제 시행에 따른 임금 차등 결과 평가등급에 따라 조직구성원의 공정성 인식에 미치는 영향에 대해 알아보고, 임금 차등 결과에 의한 분배공정성 및 절차공정성 인식이 구성원의 태도 중 조직몰입에 미치는 영향을 규명하기 위해 다음과 같은 모형을 설정하였다.

[그림 4-1] 연구모형



글로벌 금융위기 이후 많은 기업들이 임금관리의 공정성과 효율성을 확보하고, 경쟁력을 강화하기 위한 방안으로 연봉제를 도입해 왔다. 공공기관의 성과연봉제 또한 개인의 능력 및 성과에 따른 임금 차등을 통해 조직구성원의 동기유발을 촉진시킴으로써, 조직의 생산성 향상 및 경영의 효율성을 제고하는 데 그 목적이 있다.

따라서 본 연구에서는 성과연봉제가 임금 차등이 이루어진 후에 실제 조직구성원의 공정성 인식을 높이는지, 그 결과 조직성과에도 기여하는지 살펴보고자 한다. 개인의 인사평가 결과는 기본연봉에 반영하여 누적식 차등을 하고 있고, 조직의 내부평가 결과는 성과연봉과 연계시키고 있으므로, 임금 차등 결과 평가등급에 따라 공정성 인식을 달리하는지 알아보기 위해 변수를 임금항목과 평가 결과를 기준으로 구분하였고, 사후적 공정성 인식은 분배공정성과 절차공정성을 나누어 변수를 설정하였다. 직무행위와 관련한 조직몰입을 조직유효성 변수로 선택하여, 임금 차등이 이루어진 결과 인지된 공정성이 조직구성원의 태도에 미치는 영향에 대해 검증하고, 임금 차등 결과와 조직몰입 간의 관계에서 공정성 인식의 매개역할에 대해서도 알아보고자 한다.

2. 가설의 설정

본 연구의 가설은 모형에서 제시한 변수간의 관계에 대한 것으로서, 평가에 의해 결정되는 기본연봉과 성과연봉의 차등 결과에 따라 공정성 인식이 달라진다는 가설을 설정하고, 나아가 사후적 공정성 인식이 조직몰입에 미치는 영향에 관한 가설을 설정하고자 한다. 또한 임금 차등 결과가 조직구성원의 조직몰입에 영향을 미치는 데 있어서 공정성 인식이 매개역할을 할 것이라는 가설을 설정하고자 한다.

1) 임금 차등 결과와 공정성 인식 간의 관계에 대한 가설

연봉제는 성과평가를 통해 차별적 보상을 함으로써 임금의 공정성을 제고할 수 있고, 이에 구성원들은 능력과 역량개발을 위해 적극적으로 노력함으로써 성과 향상을 도모한다. 반면에 개인별 차등보상으로 인해 조성된 위화감은 낮은 성과자들로 하여금 더 많은 보상을 받기 위해 노력하는 것이 아니라, 평가결과를 불신하거나 오히려 낮은 성과 수준을 계속 유지 또는 하락시키려는 문제를 초래하기도 한다(박우성·유규창·박종희, 2000). 조남신·김승철(2002)의 연구에서는 연봉제의 운영상 특성, 연봉제의 구조상 특성과 공정성 지각 간의 관계에 있어서 평가등급이 조절효과를 보여주지 못했지만, Greenberg(1986)는 불공정한 절차로부터 적은 결과를 얻은 경우에는 그 자체로 불공정하지만, 결과가 좋을 때는 절차공정성과 무관하게 공정성을 인식한다고 하였다. 본 연구에서는 평가에 따른 임금 차등 결과가 높고 낮음에 따라 공정성 인식의 정도가 달라질 수 있다는 논리에 근거하여, 평가등급이 높은 사람은 긍정적으로, 낮은 사람은 부정적으로 공정성을 인식할 것이라는 가설을 다음과 같이 설정하였다.

가설 1. 성과연봉제의 임금 차등 결과가 조직구성원의 공정성 인식에 영향을 미칠 것이다.

- 1-1. 기본연봉 차등 결과 평가등급이 높을수록 분배공정성을 높게 인식할 것이다.
- 1-2. 기본연봉 차등 결과 평가등급이 높을수록 절차공정성을 높게 인식할 것이다.

1-3. 성과연봉 차등 결과 평가등급이 높을수록 분배공정성을 높게 인식할 것이다.

1-4. 성과연봉 차등 결과 평가등급이 높을수록 절차공정성을 높게 인식할 것이다.

2) 임금 차등 결과에 의한 공정성 인식과 조직몰입 간의 관계에 대한 가설 북미를 중심으로 한 지금까지의 조직연구들(Alexander & Ruderman, 1987; Folger & Greenberg, 1985; Folger & Konovsky, 1989; Greenberg, 1990; Leventhal, 1980; Lind & Tyler, 1988)은 직무만족, 조직몰입, 이직율, 결근율, 조직도덕성 등 조직유효성을 제고하는 데 분배공정성과 절차공정성이 주요한 역할을 하고 있음을 검증해왔다(임준철 & 윤정구, 1998: 재인용). 공정성 인식이 영향을 미치는 조직구성원의 태도 가운데 조직몰입을 변수로 선택하여 가설을 설정하고자 한다. 조직몰입은 직무행위와 관련한 변수로서 조직유효성을 측정하는 데 유용할 것이다.

McFarlin & Sweeney(1992)의 연구에서 분배공정성과 절차공정성 인식이 조직몰입과 정(+)의 상관관계가 있는 것으로 나타났으며, 조남신·김승철(2002), 윤연화(2005), 조국행(2007)의 연구에서도 공정성 인식과 조직몰입 간의 정의 관계가 일관되게 지지되고 있다.

따라서 공정성 인식이 조직몰입에 미치는 영향을 검증한 선행연구를 토대로 임금 차등 결과 형성된 사후적 공정성 인식이 조직몰입에 미치는 영향에 대해 다음과 같은 가설을 설정하였다.

가설 2. 성과연봉제의 임금 차등 결과에 의한 공정성 인식이 조직몰입에 영향을 미칠 것이다.

2-1. 기본연봉 차등 결과에 의한 분배공정성 인식이 높을수록 조직 몰입이 높을 것이다.

2-2. 기본연봉 차등 결과에 의한 절차공정성 인식이 높을수록 조직 몰입이 높을 것이다.

2-3. 성과연봉 차등 결과에 의한 분배공정성 인식이 높을수록 조직 몰입이 높을 것이다.

2-4. 성과연봉 차등 결과에 의한 절차공정성 인식이 높을수록 조직 몰입이 높을 것이다.

3) 임금 차등 결과에 의한 공정성 인식의 매개효과에 대한 가설

능력과 성과를 근거로 하는 임금 차등은 조직구성원의 조직몰입에 영향을 미치고, 이는 조직의 성과와 생산성에도 직결되므로 많은 기업들이 연봉제 또는 성과급 방식의 임금 차등 제도를 시행하고 있다. 임금 차등이 조직몰입에 직접적인 영향을 미칠 수도 있지만, 평가 결과를 인지한 구성원의 조직몰입은 공정성 인식과의 상호작용을 거쳐 이루어진다는 가설을 설정하고자 한다. 신현호(2010)의 연구 결과 성과급의 개인차등폭 확대에 대한 선호도가 조직몰입에 영향을 미치는 데 있어서 분배공정성과 절차공정성 인식이 완전 매개역할을 하는 것으로 나타났고, 성과급의 개인차등폭 확대는 공정성이 확보되었을 때 조직몰입 또한 높일 수 있음을 시사해 주었다. 권기욱·김광현·김종현(2011)의 연구에서도 성과보상제도를 포함하는 고성과 작업시스템과 구성원의 조직몰입이 공정성 인식에 의해 매개된다는 효과가 검증되었다.

선행연구를 토대로 임금 차등 결과에 의한 공정성 인식의 매개효과에 대해 다음과 같은 가설을 설정하였다.

가설 3. 성과연봉제의 임금 차등 결과가 조직몰입에 미치는 영향 관계에 있어서 공정성 인식이 매개역할을 할 것이다.

- 3-1. 기본연봉 차등 결과가 조직몰입에 미치는 영향 관계에 있어서 분배공정성 인식이 매개역할을 할 것이다.
- 3-2. 기본연봉 차등 결과가 조직몰입에 미치는 영향 관계에 있어서 절차공정성 인식이 매개역할을 할 것이다.
- 3-3. 성과연봉 차등 결과가 조직몰입에 미치는 영향 관계에 있어서 분배공정성 인식이 매개역할을 할 것이다.
- 3-4. 성과연봉 차등 결과가 조직몰입에 미치는 영향 관계에 있어서 절차공정성 인식이 매개역할을 할 것이다.

제 2 절 실증연구의 설계

1. 변수의 조작적 정의 및 측정

본 연구에서는 크게 세 가지 변수를 다루고 있다. 첫째, 기본연봉과 성과연봉의 임금 차등 결과를 독립변수로 설정하고, 둘째, 분배 및 절차의 공정성 인식을 매개변수, 셋째, 조직몰입을 종속변수로 설정하였다. 매개변수와 종속변수에 대한 설문은 Likert 5점 척도를 사용하여 측정하였으며, 본 연구에 사용된 변수들의 조작적 정의는 다음과 같다.

1) 임금 차등 결과

임금 차등 결과는 기본연봉과 성과연봉으로 구분하여 평가 결과에 따른 등급으로 측정하고자 한다. 기본연봉은 개인의 인사고과인 근무성적평정(업적) 결과에 따라 연봉등급이 결정되고, 성과연봉은 조직평가인 내부 경영실적평가 결과에 의해 등급이 결정되어 임금 차등이 이루어진다. 2011년 실적에 대한 평가 결과인 2012년 등급을 측정하며, 인원 등을 기준으로 등급을 강제배분 함에 따라 S등급과 A등급은 상위 그룹, B등급은 중위 그룹, C등급과 D등급은 하위 그룹으로 나누었다.

2) 공정성 인식

(1) 분배공정성

분배공정성은 종업원이 받은 보상의 양에 대해 인식된 공정성으로서 (Folger & Konovsky, 1989), 의사결정의 과정을 거쳐 받게 된 임금이 적절하고 공정한가에 대한 조직구성원의 인식을 나타낸다. 본 연구에서는 조직구성원이 평가 결과 차등이 이루어진 기본연봉과 성과연봉의 수준에 대해 자신의 투입 대비 얼마나 공정하게 인식하고 있는가에 대한 정도를 의미하며, 분배공정성 인식의 정도는 Price & Mueller(1986)가 개발한 설문항목을 사용, 5가지로 구분하여 측정하였다. 설문은 업무성과, 업무량, 업무책임, 경력과 경험, 교육수준 및 훈련정도에 따른 기본연봉과 성과연봉에 대한 공정성 인식으로 구성하였다.

(2) 절차공정성

절차공정성은 임금을 결정하는 절차에 대해 인식된 공정성으로서 (Folger & Konovsky, 1989), 임금에 대한 의사결정의 절차가 공정하게 실시되고 있는가에 대한 조직구성원의 인식을 나타낸다. 본 연구에서는

조직구성원이 기본연봉과 성과연봉을 결정하는 평가 등의 절차에 대해 공정하게 인식하는 정도를 의미한다. Moorman(1991)의 연구에서 사용된 설문항목을 활용하여, 평가절차의 일관성, 정보의 정확성, 의사의 반영, 피드백 제공, 이의제기 가능성의 5가지 항목으로 조직구성원의 절차공정성 인식의 정도를 측정하였다.

3) 조직몰입

조직몰입은 조직의 목표와 자신의 가치를 동일시하여, 조직을 위해 노력하고 조직의 구성원으로 남으려는 태도를 의미한다(Mowday, Porter & Steers, 1982). 본 연구에서는 Mowday, Porter & Steers(1982)가 개발한 OCQ(Organization Commitment Questionnaire) 항목 중에서 4문항을 사용하여 조직몰입을 측정하였다. 설문요소는 회사에 대한 충성심, 회사에 헌신하려는 노력, 조직과 개인간 목표의 일치성 등으로 구성하였다.

2. 설문지의 구성

본 연구는 설문지 응답방법을 이용하여 실증분석을 위한 자료를 수집하였다. 설문지는 연봉등급, 임금 차등 결과에 의한 분배공정성과 절차공정성 인식, 조직몰입 및 인구통계적 변수를 측정하는 4개 부문, 총 31개의 문항으로 [표 4-1]과 같이 구성되어 있다. 분배공정성 및 절차공정성 인식과 조직몰입 부문은 Likert의 5점 척도를 사용하여 측정하였다.

설문지의 구성을 구체적으로 살펴보면, 2012년 기본연봉과 성과연봉의 등급을 묻는 연봉등급에 관한 설문이 2문항이다. 공정성 인식에 관한 설문은 총 20개의 문항인데, 분배공정성 인식에 관한 설문이 기본연봉과 성과연봉 각 5문항씩 10개의 문항으로 구성되어 있으며, 절차공정성 인

식에 관한 설문도 동일하다. 조직몰입을 측정하기 위한 설문은 4문항으로 구성되어 있고, 인구통계적 부문은 직급, 직종, 근속년수, 학력, 연령에 대한 5문항으로 구성되어 있다.

[표 4-1] 설문지의 구성

변수명			설문번호		문항 수	출 처
연봉 등급	기본연봉		I	1	1	
	성과연봉			2	1	
공정성 인식	분배 공정성	기본연봉	II	1~5	5	Price & Mueller(1986)
		성과연봉		6~10	5	
	절차 공정성	기본연봉		11~15	5	Moorman(1991)
		성과연봉		16~20	5	
조직 유효성	조직몰입		III	1~4	4	Mowday, Porter & Steers(1982)
인구 통계 변수	직급, 직종, 근속년수, 학력, 연령		IV	1~5	5	

3. 통계분석방법

설문자료의 통계처리 및 분석을 위해 SPSS 18.0을 사용하였다. 설문항목의 타당성과 신뢰성 검증을 위하여 요인분석과 신뢰도분석을 실시하여 변수정화작업을 거쳤으며, 가설을 검증하기 위한 통계분석의 방법은 상관관계분석과 다중회귀분석을 사용하였다.

첫째, 설문 응답자들의 인구통계적인 사항은 빈도분석을 통해 제시하였다.

둘째, 설문지 각 항목들의 타당성을 검증하기 위해 요인분석을 실시하여 하위요인으로 묶이지 않는 상관관계가 적은 변수는 제거하였으며, 하위요인으로 추출된 변수들의 신뢰성은 신뢰도 척도를 나타내는 Cronbach α 값을 구해 확인하였다.

셋째, 변수들간에 관계가 있는지 분석하고, 관련성의 정도와 방향을 파악하기 위해 상관관계분석을 실시하여 Pearson 상관계수를 제시하였다.

넷째, 독립변수가 종속변수에 미치는 영향을 규명하기 위한 분석방법인 다중회귀분석을 통해 가설을 검증하였다.

제 5 장 실증분석 결과

제 1 절 표본의 선정

1. 설문조사 대상

본 연구에서는 가설을 검증하기 위해 성과연봉제를 시행하고 있는 K 공공기관의 간부를 대상으로 설문조사를 실시하였다. 설문지는 전자우편을 통해 K공공기관의 간부에게 총 783부를 배부하였으며, 2012년 12월 26일부터 12월 31일까지의 조사기간을 거쳐 255부가 응답지로 회수되어 32.6%의 회수율을 보였다. 회수된 자료가 누락된 사항이 없고 분석 자료로 활용하기에 오류가 없다고 판단됨에 따라 전 응답지가 실증분석에 사용되었다.

2. 표본의 특징

설문조사 결과 본 연구의 실증분석에 사용된 표본인 응답자의 특징을 살펴보면, 기본연봉 평가등급은 하위 그룹이 27명으로 10.6%, 중위 그룹이 136명으로 53.3%, 상위 그룹이 92명으로 36.1%의 분포를 차지하고 있다. 성과연봉의 평가등급은 하위 그룹이 45명으로 17.7%, 중위 그룹이 87명으로 34.1%, 상위 그룹이 123명으로 48.2%의 분포를 차지하고 있어, 기본연봉과 성과연봉 평가등급 모두 표본의 80%를 넘는 비율이 상위 그룹

과 중위 그룹에 분포되어 있다.

표본의 인구통계적 분포를 살펴보면, 직급은 3직급이 145명으로 56.9%, 2직급은 80명으로 31.4%, 1직급(을)은 23명으로 9.0%, 1직급(갑)은 7명으로 2.7%를 차지하고 있다. 직종은 사무직과 기술직이 각각 67명, 188명으로 26.3%와 73.7%의 분포를 나타내고 있다. 근속년수는 20년 이상이 169명으로 66.3%의 가장 많은 비율을 차지하고 있으며, 다음으로 15년이상 20년미만으로서 65명, 25.5%, 10년미만이 15명, 5.9%, 10년이상 15년미만이 가장 적은 6명, 2.3%의 분포를 이루고 있다. 학력은 대졸이 181명으로 71.0%를 차지하면서 가장 많고, 대학원졸 39명으로 15.3%, 전문대졸 28명으로 11.0%, 고졸이 7명으로 2.7%의 분포를 보이고 있다. 연령은 40대가 128명으로 50.2%, 50대가 108명으로 42.4%를 차지하고 있어, 40대 이상이 92.6%의 점유율을 보이고 있으며, 30대가 19명으로 나머지 7.4%를 차지하고 있다.

설문 대상자 및 응답자의 분포를 정리하면 다음의 [표 5-1]과 같다.

[표 5-1] 설문 대상자 및 응답자의 평가등급 및 인구통계적 분포

구 분			대상자		응답자		
			인원 (명)	비율(%)	인원 (명)	비율(%)	
				대상자 전체 기준		대상자 기준	응답자 전체 기준
평가 등급 분포	기본 연봉 등급	1. 하위 그룹	155	19.8	27	17.4	10.6
		2. 중위 그룹	424	54.1	136	32.1	53.3
		3. 상위 그룹	204	26.1	92	45.1	36.1
	성과 연봉 등급	1. 하위 그룹	224	28.6	45	20.1	17.7
		2. 중위 그룹	269	34.4	87	32.3	34.1
		3. 상위 그룹	290	37.0	123	42.4	48.2
인구 통계적 분포	직급	1. 3직급	479	61.2	145	30.3	56.9
		2. 2직급	223	28.5	80	35.9	31.4
		3. 1직급(을)	61	7.8	23	37.7	9.0
		4. 1직급(갑)	20	2.5	7	35.0	2.7
	직종	1. 사무직	137	17.5	67	48.9	26.3
		2. 기술직	646	82.5	188	29.1	73.7
	근속 년수	1. 10년미만	43	5.5	15	34.9	5.9
		2. 10년이상 15년미만	9	1.2	6	66.7	2.3
		3. 15년이상 20년미만	174	22.2	65	37.4	25.5
		4. 20년이상	557	71.1	169	30.3	66.3
	학력	1. 고졸	39	5	7	17.9	2.7
		2. 전문대졸	97	12.4	28	28.9	11.0
		3. 대졸	539	68.8	181	33.6	71.0
		4. 대학원졸	108	13.8	39	36.1	15.3
	연령	1. 20대	0	0.0	0	0.0	0.0
		2. 30대	75	9.6	19	25.3	7.4
		3. 40대	384	49.0	128	33.3	50.2
		4. 50대	324	41.4	108	33.3	42.4

표본의 인구통계적 분포를 기본연봉과 성과연봉의 평가등급별로 구분하여 정리하면 다음의 [표 5-2], [표 5-3]과 같다.

[표 5-2] 기본연봉 평가등급별 인구통계적 분포 및 구성비

구 분		하위 그룹		중위 그룹		상위 그룹	
		표본수 (명)	비율 (%)	표본수 (명)	비율 (%)	표본수 (명)	비율 (%)
직급	1. 3직급	16	59.3	83	61.1	46	50.0
	2. 2직급	7	25.9	38	27.9	35	38.0
	3. 1직급(을)	3	11.1	12	8.8	8	8.7
	4. 1직급(갑)	1	3.7	3	2.2	3	3.3
직종	1. 사무직	4	14.8	33	24.3	30	32.6
	2. 기술직	23	85.2	103	75.7	62	67.4
근속 년수	1. 10년미만	6	22.2	7	5.1	2	2.2
	2. 10년이상 15년미만	0	0.0	6	4.4	0	0.0
	3. 15년이상 20년미만	4	14.8	42	30.9	19	20.6
	4. 20년이상	17	63.0	81	59.6	71	77.2
학력	1. 고졸	0	0.0	4	3.0	3	3.2
	2. 전문대졸	3	11.1	17	12.5	8	8.7
	3. 대졸	18	66.7	100	73.5	63	68.5
	4. 대학원졸	6	22.2	15	11.0	18	19.6
연령	1. 20대	0	0.0	0	0.0	0	0.0
	2. 30대	5	18.5	11	8.1	3	3.3
	3. 40대	7	25.9	71	52.2	50	54.3
	4. 50대	15	55.6	54	39.7	39	42.4

[표 5-3] 성과연봉 평가등급별 인구통계적 분포 및 구성비

구 분		하위 그룹		중위 그룹		상위 그룹	
		표본수 (명)	비율 (%)	표본수 (명)	비율 (%)	표본수 (명)	비율 (%)
직급	1. 3직급	27	60.0	48	55.2	70	56.9
	2. 2직급	11	24.5	29	33.3	40	32.5
	3. 1직급(을)	5	11.1	8	9.2	10	8.1
	4. 1직급(갑)	2	4.4	2	2.3	3	2.5
직종	1. 사무직	7	15.6	14	16.1	46	37.4
	2. 기술직	38	84.4	73	83.9	77	62.6
근속 년수	1. 10년미만	3	6.7	6	6.9	6	4.9
	2. 10년이상 15년미만	1	2.2	2	2.3	3	2.4
	3. 15년이상 20년미만	12	26.7	18	20.7	35	28.5
	4. 20년이상	29	64.4	61	70.1	79	64.2
학력	1. 고졸	0	0.0	3	3.4	4	3.3
	2. 전문대졸	8	17.8	10	11.5	10	8.1
	3. 대졸	36	80.0	60	69.0	85	69.1
	4. 대학원졸	1	2.2	14	16.1	24	19.5
연령	1. 20대	0	0.0	0	0.0	0	0.0
	2. 30대	4	8.9	5	5.7	10	8.1
	3. 40대	19	42.2	46	52.9	63	51.2
	4. 50대	22	48.9	36	41.4	50	40.7

제 2 절 변수의 타당성 및 신뢰성 검증

1. 변수의 타당성 분석

타당성(validity)은 측정하고자 하는 것을 실제와 가깝게 정확히 측정하고 있는가를 의미하는 것으로, 문항을 개발하여 추상적인 개념을 측정하는 도구로 사용하는 연구에서는 측정문항이 측정하고자 하는 개념을 제대로 측정하였는지를 파악하기 위해 구성개념 타당성(construct validity)을 검증한다(남궁근, 2012). 이러한 구성개념 타당성을 평가하기 위하여 요인분석(factor analysis)을 실시하였다.

요인분석은 측정도구로 사용한 변수가 연구자가 측정하고자 하는 개념을 정확하게 측정하였는가를 규명하는 분석방법으로서, 동일한 개념을 측정하는 변수들이 하나의 같은 요인으로 묶이는지 확인하는 방법으로 타당성을 검증한다. 하나의 요인으로 분류된 변수는 복수의 측정방법을 사용하더라도 동일한 개념을 측정하는 값들은 하나로 수렴해야 한다는 수렴적 타당성을 인정받으며, 애초에 다른 개념을 측정하는 것으로 분류한 변수가 서로 다른 요인에 속할 경우에는 차별적 타당성 또한 검증이 된다(남궁근, 2012). 요인분석에서는 특정 요인에 관련된 표준화된 분산을 나타내는 고유값(eigen value)이 1.0 이상이고, 변수들의 중요도 수준을 보여주는 요인적재치(factor loading)가 0.4 이상일 때 유의미한 변수로 간주되며, 요인적재치가 0.4보다 낮으면 해당 변수를 제거하는 정화 과정을 거치는 것이 변수의 타당성을 높일 수 있다(송지준, 2011).

본 연구에서는 측정도구로 사용한 설문항목의 타당성을 검증하기 위해 매개변수에 대한 요인분석을 실시하였다. 모든 변수는 주성분 분석

(principle component analysis)을 통해 구성요인을 추출하였고, 요인적재치를 단순화하기 위해 요인회전방법으로는 직교회전방식(varimax rotation)을 선택하였다. 그리고 본 연구에서 설문항목의 채택기준은 고유값 1.0 이상, 요인적재치 0.4 이상을 기준으로 하였다.

본 연구의 매개변수인 공정성 인식에 대한 요인분석 결과 기본연봉에 대한 분배공정성과 절차공정성, 성과연봉에 대한 분배공정성과 절차공정성의 4개 요인이 추출되었다. 이 중에 기본연봉에 대한 절차공정성 문항인 II-13번과 II-15번, 그리고 성과연봉에 대한 절차공정성 문항인 II-16번은 이론 구조에 맞지 않게 적재되어 제거하였다. 그 결과 기본연봉에 대한 분배공정성과 성과연봉에 대한 분배공정성은 각각 5개 문항 모두를 분석에 이용하였다. 기본연봉에 대한 절차공정성은 5개 문항 중 2개의 문항을 제거하여 3개의 문항을 채택하였고, 성과연봉에 대한 절차공정성은 5개의 문항 중 1개의 문항을 제거하여 4개의 문항을 채택하였다. 공정성 인식 측정변수에 대한 요인분석 결과를 정리하면 다음의 [표 5-4]와 같다.

[표 5-4] 공정성 인식에 대한 요인분석 결과

문항	요인1	요인2	요인3	요인4	공통성
	성과연봉에 대한 분배공정성	기본연봉에 대한 분배공정성	성과연봉에 대한 절차공정성	기본연봉에 대한 절차공정성	
Ⅱ- 7	.848	.325	.204	.146	.887
Ⅱ- 8	.828	.293	.253	.176	.866
Ⅱ- 6	.801	.324	.215	.245	.852
Ⅱ- 9	.787	.337	.315	.169	.861
Ⅱ-10	.720	.383	.311	.067	.767
Ⅱ- 4	.311	.834	.151	.188	.851
Ⅱ- 5	.257	.828	.195	.191	.827
Ⅱ- 2	.309	.783	.133	.320	.829
Ⅱ- 1	.304	.767	.159	.347	.827
Ⅱ- 3	.391	.750	.138	.215	.781
Ⅱ-19	.258	.153	.843	.173	.831
Ⅱ-18	.312	.154	.801	.117	.777
Ⅱ-20	.121	.136	.786	.166	.679
Ⅱ-17	.472	.124	.635	.325	.746
Ⅱ-11	.195	.278	.153	.852	.864
Ⅱ-12	.210	.341	.215	.808	.859
Ⅱ-14	.116	.292	.428	.639	.689
Eigen-value	4.183	4.064	3.096	2.449	
분산설명(%)	24.608	23.904	18.214	14.406	

※ 제외된 문항

Ⅱ-13 : 우리 회사는 기본연봉 결정과정에 관련자들의 의견을 반영한다.

Ⅱ-15 : 우리 회사는 결정된 기본연봉에 이의가 있을 때 문제를 제기할 수 있다.

Ⅱ-16 : 성과연봉을 결정하는 우리 회사의 내부 경영실적평가 절차는 일관되고 공정하다.

2. 변수의 신뢰성 분석

신뢰성(reliability)이란 동일한 대상에 대하여 동일하거나 비슷한 측정 도구를 사용하여 반복적으로 측정했을 때 같은 결과를 도출해 내는 정도를 말한다(남궁근, 2012) 본 연구에서는 하나의 변수를 측정하기 위해 다수의 설문항목으로 구성되어 있는 설문지를 사용하였다. 따라서 각 변수별로 측정하고자 하는 개념을 일관성 있게 측정하였는지 확인하기 위해 신뢰도 분석이 필요하다. 앞서 분석한 변수의 요인분석 결과 하위요인으로 추출된 문항들이 동질적인 항목으로 구성되어 있는가를 확인하기 위해 크론바흐 알파계수(Cronbach alpha coefficient)를 산출하여 신뢰도를 판단하는 내적일관성 분석(internal consistency analysis)을 실시하였다. 이 분석은 동일한 변수를 측정하는 다수의 항목 중에 신뢰성을 저해하는 항목은 측정도구에서 배제시키는 방법으로, Cronbach α 값이 .60 이상이면 만족할 만한 신뢰도 수준으로 여겨진다(남궁근, 2012).

본 연구에서 요인분석을 실시한 후 하위요인으로 묶인 문항들에 대해 신뢰성을 분석한 결과를 정리하면 [표 5-5]와 같다.

변수의 신뢰성을 분석한 결과, 문항을 제거하는 것(Alpha if Item Deleted 값)이 Cronbach α 값을 상승시킨다면 해당 문항을 제거하여 신뢰수준을 높이는 것이 바람직하지만, 전체 Cronbach α 값이 높은 경우에는 반드시 그 항목을 제거할 필요는 없다(송지준, 2011). 기본연봉에 대한 절차공정성 인식 설문의 경우 II-14번 문항을 제거한다면 Cronbach α 값이 .889로 상승하지만, 전체 Cronbach α 값이 .868로 높은 수준이므로 해당 문항을 제거하지 않고 측정도구로 활용하였다. 성과연봉에 대한 절차공정성 인식을 묻는 설문도 유사한 결과가 산출되었다. II-20 문항을 제거할 경우 Cronbach α 값이 .883으로 상승하지만, 그 수준이 미미하여 문항을 배제시키지 않고 연구에 활용하는 것이 낫다고 판단하였다.

결론적으로 타당성 분석을 마친 문항들에 대한 신뢰성 분석 결과 신뢰 수준을 저해하는 항목이 없는 것으로 판단하여 전 문항을 분석에 이용하였다.

[표 5-5] 변수의 신뢰성 분석 결과

구 분			Alpha if Item Deleted	Cronbach α
매개 변수	기본연봉에 대한 분배공정성	Ⅱ- 1	.929	.944
		Ⅱ- 2	.927	
		Ⅱ- 3	.936	
		Ⅱ- 4	.928	
		Ⅱ- 5	.934	
	기본연봉에 대한 절차공정성	Ⅱ-11	.787	.868
		Ⅱ-12	.754	
		Ⅱ-14	.889	
	성과연봉에 대한 분배공정성	Ⅱ- 6	.942	.953
		Ⅱ- 7	.938	
		Ⅱ- 8	.941	
		Ⅱ- 9	.939	
		Ⅱ-10	.951	
	성과연봉에 대한 절차공정성	Ⅱ-17	.851	.881
		Ⅱ-18	.833	
		Ⅱ-19	.818	
		Ⅱ-20	.883	
종속 변수	조직몰입	Ⅲ- 1	.757	.821
		Ⅲ- 2	.757	
		Ⅲ- 3	.777	
		Ⅲ- 4	.802	

제 3 절 변수의 상관관계 분석

두 개 이상의 변수들간의 관계를 일컫는 상관관계는 한 변수의 변화에 따른 다른 변수의 변화 수준과 방향을 나타내는 것으로서, 가설 검증 전에 상관관계 분석(correlation analysis)을 실시함으로써 측정변수들간의 관련성의 정도와 방향을 제시하여 변수들간의 관계에 대한 윤곽을 보여줄 수 있다(송지준, 2011).

본 연구의 가설을 검증하기 전에 변수들간의 밀접한 관련성 여부를 파악하기 위해 Pearson 상관관계 분석을 실시하였다. 변수들 사이에 나타난 Pearson 상관계수를 [표 5-6]에 정리하였다. 상관관계 분석 결과 통제변수를 제외하고는 변수들간의 상관관계가 대부분 유의미한 것으로 나타났다. 특히 분배공정성 인식과 절차공정성 인식은 비교적 높은 상관관계를 보여주고 있으며, 기본연봉 차등 결과에 의한 공정성 인식이 성과연봉 차등 결과에 의한 공정성 인식에 비해 조직몰입과의 상관관계가 다소 높은 것으로 나타났다.

[표 5-6] 변수들간의 상관관계 분석 결과

변수	평균	표준 편차	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
1. 기본연봉 등급	2.250	.635	1											
2. 성과연봉 등급	2.310	.753	.421 ***	1										
3. 기본연봉 분배공정성	2.988	.875	.351 ***	.258 ***	1									
4. 기본연봉 절차공정성	2.618	.842	.337 ***	.183 ***	.654 ***	1								
5. 성과연봉 분배공정성	3.008	.875	.251 ***	.447 ***	.713 ***	.533 ***	1							
6. 성과연봉 절차공정성	2.661	.824	.111 *	.272 ***	.481 ***	.569 ***	.635 ***	1						
7. 조직몰입	4.004	.641	.181 ***	.108 *	.318 ***	.317 ***	.261 ***	.227 ***	1					
8. 직급	1.580	.769	0.53	-.020	-.016	-.009	-.057	-.001	.181 ***	1				
9. 직종	1.740	.441	-.125 **	-.219 ***	-.200 ***	-.151 **	-.174 ***	-.205 ***	-.073	-.086	1			
10. 근속	3.520	.808	.216 ***	.009	.017	.074	-.029	.035	.228 ***	.344 ***	.010	1		
11. 학력	2.990	.611	.018	.119 *	-.084	-.124 **	-.015	-.067	.020	.132 **	-.041	-.163 ***	1	
12. 연령	3.350	.615	.033	-.044	.052	.018	-.033	.001	.141 **	.514 ***	-.067	.663 ***	-.020	1

주) * $p < .1$, ** $p < .05$, *** $p < .01$

직급 : 1=3직급, 2=2직급, 3=1직급(을), 4=1직급(갑)

직종 : 1=사무직, 2=기술직

근속 : 1=10년미만, 2=10년이상 15년미만, 3=15년이상 20년미만, 4=20년이상

학력 : 1=고졸, 2=전문대졸, 3=대졸, 4=대학원졸

연령 : 1=20대, 2=30대, 3=40대, 4=50대

제 4 절 가설의 검증

본 연구에서는 제4장에 제시한 가설을 검증하기 위해 회귀분석을 실시하였다. 회귀분석은 변수들간의 인과관계를 분석하는 기법으로서, 독립변수가 종속변수에 어떤 영향을 미치는지 파악할 수 있다(송지준, 2011). 연구모형에서 독립변수로 제시한 임금 차등 결과인 평가등급과 매개변수 공정성 인식, 종속변수 조직몰입을 모두 연속변수로 적용하였고¹⁾, 인구통계적 변수를 통제한 상태에서 변수들간의 관계를 분석하기 위해 다중회귀분석(multiple regression analysis)을 실시하였다.

1. 임금 차등 결과와 공정성 인식 간의 관계에 대한 가설 검증

가설 1. 성과연봉제의 임금 차등 결과가 조직구성원의 공정성 인식에 영향을 미칠 것이다.

- 1-1. 기본연봉 차등 결과 평가등급이 높을수록 분배공정성을 높게 인식할 것이다.
 - 1-2. 기본연봉 차등 결과 평가등급이 높을수록 절차공정성을 높게 인식할 것이다.
 - 1-3. 성과연봉 차등 결과 평가등급이 높을수록 분배공정성을 높게 인식할 것이다.
 - 1-4. 성과연봉 차등 결과 평가등급이 높을수록 절차공정성을 높게 인식할 것이다.
-

1) 평가등급을 더미변수로 전환하여 회귀분석을 했을 때 유사한 결과가 도출되었다.

임금을 차등한 결과 평가등급에 따라 공정성 인식에 미치는 영향에 대한 가설이다. 임금 차등 결과 사후적으로 조직구성원의 공정성 인식이 어떻게 나타나는가를 검증하고자 하는 것으로서, 제도와는 별도로 평가 결과가 좋아서 임금을 많이 받은 경우에 분배공정성 인식과 절차공정성 인식이 높을 것이라는 가설을 기본연봉과 성과연봉을 구분하여 설정하였다.

먼저 1-1번 가설을 검증하기 위해 다중회귀분석을 실시한 결과를 표로 정리하면 [표 5-7]과 같다.

본 연구에서는 인구통계적 변수를 통제변수로 사용하여 분석을 실시하였다. 먼저 직급, 직종, 근속, 학력, 연령을 각각 통제변수로 사용하여 분석을 실시한 후에 모든 통제변수를 동시에 투입하여 분석한 결과를 제시하였다.

각각의 통제변수를 적용하여 분석한 결과 기본연봉 차등 결과와 분배 공정성 인식의 관계는 99% 신뢰수준에서 유의미하게 나타났고, 통제변수 중에는 직종만이 유의미한 관계를 보여주었다. 모든 통제변수를 동시에 사용하여 분석한 결과에서도 기본연봉 차등 결과와 분배공정성 인식의 관계는 99% 신뢰수준에서 유의미하게 나타나 동일한 결과를 보여주었으며, 통제변수 중에는 90% 신뢰수준에서 직급만이 유의미한 관계를 나타내지 못했다. 기본연봉 차등 결과가 분배공정성 인식에 미치는 영향은 t 값이 6.107로서, 기본연봉 평가등급이 높을수록 분배공정성을 높게 인식한다는 가설은 채택되었다. 회귀모형은 F 값이 $p=.000$ 에서 8.873으로 나타났고, 수정된 R^2 값은 .157로 15.7%의 설명력을 보이고 있다. Durbin-Watson는 1.980으로 잔차들간에 상관관계가 없는 것으로 판단되어 회귀모형은 적합한 것으로 나타났다.

[표 5-7] 기본연봉 차등 결과와 분배공정성 인식의 다중회귀분석 결과

변수		비표준화계수		표준화 계수	t값	유의 확률	공차 한계
		B	표준오차	베타			
통제변수	상수	1.952	.213		9.154	.000	
	직급	-.039	.067	-.035	-.588	.557	.997
독립변수	기본연봉등급	.487	.081	.353	5.986	.000***	.997
통계량	R=.353, R ² =.125, 수정된R ² =.118, F=17.951, p=.000, Durbin-Watson=2.093						
통제변수	상수	2.504	.293		8.550	.000	
	직종	-.315	.116	-.159	-2.709	.007***	.984
독립변수	기본연봉등급	.457	.081	.332	5.657	.000***	.984
통계량	R=.385, R ² =.148, 수정된R ² =.142, F=21.940, p=.000, Durbin-Watson=2.035						
통제변수	상수	2.089	.268		7.781	.000	
	근속	-.067	.065	-.062	-1.022	.308	.953
독립변수	기본연봉등급	.503	.083	.365	6.051	.000***	.953
통계량	R=.357, R ² =.127, 수정된R ² =.120, F=18.349, p=.000, Durbin-Watson=2.070						
통제변수	상수	2.277	.312		7.298	.000	
	학력	-.129	.084	-.090	-1.541	.125	1.000
독립변수	기본연봉등급	.487	.081	.353	6.013	.000***	1.000
통계량	R=.363, R ² =.132, 수정된R ² =.125, F=19.107, p=.000, Durbin-Watson=2.057						
통제변수	상수	1.707	.334		5.103	.000	
	연령	.058	.084	.040	.685	.494	.999
독립변수	기본연봉등급	.483	.081	.350	5.938	.000***	.999
통계량	R=.354, R ² =.125, 수정된R ² =.118, F=18.021, p=.000, Durbin-Watson=2.090						
통제변수	상수	2.783	.490		5.684	.000	
	직급	-.073	.078	-.064	-.934	.351	.712
	직종	-.299	.116	-.150	-2.566	.011**	.965
	근속	-.188	.089	-.174	-2.119	.035**	.493
	학력	-.162	.086	-.113	-1.892	.060*	.928
	연령	.250	.122	.175	2.046	.042**	.452
독립변수	기본연봉등급	.509	.083	.370	6.107	.000***	.907
통계량	R=.420, R ² =.177, 수정된R ² =.157, F=8.873, p=.000, Durbin-Watson=1.980						

* p<.1, ** p<.05, *** p<.01

1-2번 가설을 검증하기 위해 다중회귀분석을 실시한 결과는 [표 5-8]에 정리하였다.

각각의 통제변수를 적용하여 분석한 결과 기본연봉 차등 결과와 절차 공정성 인식의 관계는 99% 신뢰수준에서 유의미하게 나타났고, 통제변수 중에는 직종이 90% 신뢰수준에서, 학력이 95% 신뢰수준에서 유의미한 관계를 보여주었다. 모든 통제변수를 동시에 사용하여 분석한 결과에서도 기본연봉 차등 결과와 절차배공정성 인식의 관계는 99% 신뢰수준에서 유의미하게 나타나 동일한 결과를 보여주었으며, 통제변수도 직종과 학력만이 유의미한 결과를 나타냈다. 기본연봉 차등 결과가 절차공정성 인식에 미치는 영향은 t 값이 5.379로서, 기본연봉 평가등급이 높을수록 절차공정성을 높게 인식한다는 가설은 채택되었다. 회귀모형은 F 값이 $p=.000$ 에서 6.987로 나타났고, 수정된 R^2 값은 .124로 12.4%의 설명력을 보이고 있다. Durbin-Watson는 1.923으로 잔차들간에 상관관계가 없는 것으로 판단되어 회귀모형은 적합한 것으로 나타났다.

[표 5-8] 기본연봉 차등 결과와 절차공정성 인식의 다중회귀분석 결과

변수		비표준화계수		표준화 계수	t값	유의 확률	공차 한계
		B	표준오차	베타			
	상수	1.653	.206		8.014	.000	
통제변수	직급	-.030	.065	-.027	-.460	.646	.997
독립변수	기본연봉등급	.449	.079	.339	5.709	.000***	.997
통계량	R=.339, R ² =.115, 수정된R ² =.108, F=16.307, p=.000, Durbin-Watson=2.032						
	상수	2.018	.285		7.070	.000	
통제변수	직종	-.211	.113	-.110	-1.861	.064*	.984
독립변수	기본연봉등급	.429	.079	.324	5.450	.000***	.984
통계량	R=.355, R ² =.126, 수정된R ² =.119, F=18.141, p=.000, Durbin-Watson=1.978						
	상수	1.606	.260		6.175	.000	
통제변수	근속	.001	.063	.001	.020	.984	.953
독립변수	기본연봉등급	.447	.080	.337	5.552	.000***	.953
통계량	R=.337, R ² =.114, 수정된R ² =.107, F=16.188, p=.000, Durbin-Watson=2.023						
	상수	2.136	.300		7.114	.000	
통제변수	학력	-.178	.081	-.130	-2.206	.028**	1.000
독립변수	기본연봉등급	.450	.078	.340	5.783	.000***	1.000
통계량	R=.361, R ² =.131, 수정된R ² =.124, F=18.933, p=.000, Durbin-Watson=1.967						
	상수	1.582	.324		4.887	.000	
통제변수	연령	.009	.081	.006	.106	.916	.999
독립변수	기본연봉등급	.447	.079	.337	5.683	.000***	.999
통계량	R=.337, R ² =.114, 수정된R ² =.107, F=16.194, p=.000, Durbin-Watson=2.023						
	상수	2.585	.480		5.385	.000	
통제변수	직급	-.025	.076	-.023	-.328	.743	.712
	직종	-.219	.114	-.115	-1.921	.056*	.965
	근속	-.029	.087	-.028	-.335	.738	.493
	학력	-.186	.084	-.135	-2.216	.028**	.928
	연령	.036	.120	.026	.301	.764	.452
독립변수	기본연봉등급	.440	.082	.332	5.379	.000***	.907
통계량	R=.380, R ² =.145, 수정된R ² =.124, F=6.987, p=.000, Durbin-Watson=1.923						

* p<.1, ** p<.05, *** p<.01

다음은 성과연봉 차등 결과 평가등급과 분배공정성 인식 간의 관계에 대한 가설을 검증하였다. 1-3번 가설을 검증하기 위해 다중회귀분석을 실시한 결과를 표로 정리하면 [표 5-9]와 같다.

각각의 통제변수를 적용하여 분석한 결과 성과연봉 차등 결과와 분배공정성 인식의 관계는 99% 신뢰수준에서 유의미하게 나타났으나, 통제변수는 유의미한 관계를 보여주지 못했다. 모든 통제변수를 동시에 사용하여 분석한 결과에서도 99% 신뢰수준에서 성과연봉 차등 결과와 분배공정성 인식의 관계가 유의미한 것으로 나타났으나, 통제변수는 유의미한 관계를 나타내지 않는 동일한 결과를 보여주었다. 성과연봉 차등 결과가 분배공정성 인식에 미치는 영향은 t 값이 7.500으로서, 성과연봉 평가등급이 높을수록 분배공정성을 높게 인식한다는 가설은 채택되었다. 회귀모형에서 F 값은 $p=.000$ 에서 11.620이고, 수정된 R^2 값은 .195로 19.5%의 설명력을 보이고 있다. Durbin-Watson는 1.999로 잔차들간에 상관관계가 없는 것으로 판단되어 회귀모형은 적합한 것으로 나타났다.

1-4번 가설을 검증하기 위해 다중회귀분석을 실시한 결과는 [표 5-10]에 정리하였다.

각각의 통제변수를 적용하여 분석한 결과 성과연봉 차등 결과와 절차공정성 인식의 관계가 99% 신뢰수준에서 유의미하게 나타났으며, 통제변수 중에는 직종이 95% 신뢰수준에서, 학력이 90% 신뢰수준에서 유의미한 관계를 보여주었다. 모든 통제변수를 동시에 투입하여 분석한 결과에서는 99% 신뢰수준에서 성과연봉 차등 결과와 절차공정성 인식의 관계가 유의미한 것으로 나타났으나, 통제변수는 직종만이 95% 신뢰수준에서 유의미한 관계를 보여주었다. 성과연봉 차등 결과가 절차공정성 인식에 미치는 영향은 t 값이 3.988로서, 성과연봉 평가등급이 높을수록 절차공정성을 높게 인식한다는 가설은 채택되었다. 회귀모형에서 F 값은 $p=.000$ 에서 4.975이고, 수정된 R^2 값은 .086으로 8.6%의 설명력을 보이고 있다. Durbin-Watson는 1.996으로 잔차들간에 상관관계가 없는 것으로 판단되어 회귀모형은 적합한 것으로 나타났다.

[표 5-9] 성과연봉 차등 결과와 분배공정성 인식의 다중회귀분석 결과

변수		비표준화계수		표준화 계수	t값	유의 확률	공차 한계
		B	표준오차	베타			
	상수	1.900	.190		10.020	.000	
통제변수	직급	-.055	.064	-.048	-.854	.394	1.000
독립변수	성과연봉등급	.518	.065	.446	7.917	.000***	1.000
통계량	R=.449, R ² =.202, 수정된R ² =.195, F=31.850, p=.000, Durbin-Watson=2.058						
	상수	2.135	.281		7.597	.000	
통제변수	직종	-.159	.114	-.080	-1.392	.165	.952
독립변수	성과연봉등급	.498	.067	.429	7.455	.000***	.952
통계량	R=.453, R ² =.206, 수정된R ² =.199, F=32.604, p=.000, Durbin-Watson=2.036						
	상수	1.937	.266		7.276	.000	
통제변수	근속	-.036	.061	-.033	-.586	.558	1.000
독립변수	성과연봉등급	.519	.065	.447	7.934	.000***	1.000
통계량	R=.448, R ² =.201, 수정된R ² =.194, F=31.609, p=.000, Durbin-Watson=2.045						
	상수	2.083	.274		7.593	.000	
통제변수	학력	-.098	.081	-.069	-1.213	.226	.986
독립변수	성과연봉등급	.528	.066	.455	8.035	.000***	.986
통계량	R=.452, R ² =.204, 수정된R ² =.198, F=32.313, p=.000, Durbin-Watson=2.015						
	상수	1.876	.318		5.894	.000	
통제변수	연령	-.019	.080	-.013	-.232	.816	.998
독립변수	성과연봉등급	.518	.066	.446	7.907	.000***	.998
통계량	R=.447, R ² =.200, 수정된R ² =.193, F=31.428, p=.000, Durbin-Watson=2.049						
	상수	2.523	.480		5.259	.000	
통제변수	직급	-.054	.076	-.048	-.715	.476	.712
	직종	-.162	.116	-.082	-1.405	.161	.935
	근속	-.058	.084	-.054	-.694	.488	.530
	학력	-.103	.084	-.072	-1.218	.224	.915
	연령	.057	.118	.040	.479	.632	.462
독립변수	성과연봉등급	.509	.068	.438	7.500	.000***	.927
통계량	R=.463, R ² =.214, 수정된R ² =.195, F=11.620, p=.000, Durbin-Watson=1.999						

* p<.1, ** p<.05, *** p<.01

[표 5-10] 성과연봉 차등 결과와 절차공정성 인식의 다중회귀분석 결과

변수		비표준화계수		표준화 계수	t값	유의 확률	공차 한계
		B	표준오차	베타			
	상수	1.965	.192		10.215	.000	
통제변수	직급	.005	.065	.005	.077	.939	1.000
독립변수	성과연봉등급	.298	.066	.272	4.493	.000***	1.000
통 계 량	R=.272, R ² =.074, 수정된R ² =.067, F=10.095, p=.000, Durbin-Watson=2.041						
	상수	2.556	.282		9.053	.000	
통제변수	직종	-.286	.115	-.153	-2.495	.013**	.952
독립변수	성과연봉등급	.261	.067	.239	3.890	.000***	.952
통 계 량	R=.311, R ² =.096, 수정된R ² =.089, F=13.454, p=.000, Durbin-Watson=1.997						
	상수	1.858	.270		6.889	.000	
통제변수	근속	.033	.062	.032	.534	.594	1.000
독립변수	성과연봉등급	.298	.066	.272	4.490	.000***	1.000
통 계 량	R=.274, R ² =.075, 수정된R ² =.068, F=10.246, p=.000, Durbin-Watson=2.050						
	상수	2.348	.277		8.467	.000	
통제변수	학력	-.135	.082	-.100	-1.652	.100*	.986
독립변수	성과연봉등급	.311	.066	.284	4.681	.000***	.986
통 계 량	R=.290, R ² =.084, 수정된R ² =.077, F=11.566, p=.000, Durbin-Watson=2.039						
	상수	1.911	.322		5.928	.000	
통제변수	연령	.018	.081	.014	.224	.823	.998
독립변수	성과연봉등급	.299	.066	.273	4.499	.000***	.998
통 계 량	R=.273, R ² =.074, 수정된R ² =.067, F=10.119, p=.000, Durbin-Watson=2.044						
	상수	2.921	.482		6.065	.000	
통제변수	직급	.005	.076	.005	.068	.945	.712
	직종	-.293	.116	-.157	-2.523	.012**	.935
	근속	.033	.084	.032	.393	.694	.530
	학력	-.133	.085	-.098	-1.568	.118	.915
	연령	-.032	.118	-.024	-.272	.786	.462
독립변수	성과연봉등급	.272	.068	.248	3.988	.000***	.927
통 계 량	R=.328, R ² =.107, 수정된R ² =.086, F=4.975, p=.000, Durbin-Watson=1.996						

* p<.1, ** p<.05, *** p<.01

2. 임금 차등 결과에 의한 공정성 인식과 조직몰입 간의 관계에 대한 가설 검증

가설 2. 성과연봉제의 임금 차등 결과에 의한 공정성 인식이 조직몰입에 영향을 미칠 것이다.

2-1. 기본연봉 차등 결과에 의한 분배공정성 인식이 높을수록 조직몰입이 높을 것이다.

2-2. 기본연봉 차등 결과에 의한 절차공정성 인식이 높을수록 조직몰입이 높을 것이다.

2-3. 성과연봉 차등 결과에 의한 분배공정성 인식이 높을수록 조직몰입이 높을 것이다.

2-4. 성과연봉 차등 결과에 의한 절차공정성 인식이 높을수록 조직몰입이 높을 것이다.

임금을 차등한 결과 평가등급에 따라 형성된 공정성 인식이 조직몰입에 미치는 영향에 대한 가설이다. 임금 차등 결과 느끼는 사후적 공정성 인식에 따라 조직몰입이 어떻게 달라지는가를 검증하고자 하는 것으로서, 분배공정성 인식과 절차공정성 인식이 높을수록 조직몰입이 높을 것이라는 가설을 기본연봉과 성과연봉을 구분하여 설정하였다.

먼저 2-1번 가설을 검증하기 위해 다중회귀분석을 실시한 결과를 표로 정리하면 [표 5-11]과 같다.

각각의 통제변수를 적용하여 분석한 결과 기본연봉 차등 결과에 의한 분배공정성 인식과 조직몰입의 관계는 유의수준 0.01에서 유의미하게 나타났다고, 통제변수 중에는 직급과 근속이 유의수준 0.01에서, 연령이 유의수준 0.05에서 유의미한 관계를 보여주었다. 모든 통제변수를 동시에 사

용하여 분석한 결과에서도 기본연봉 차등 결과에 의한 분배공정성 인식과 조직몰입의 관계는 유의수준 0.01에서 유의미하게 나타나 동일한 결과를 보여주었으며, 통제변수 중에는 직급이 유의수준 0.05에서, 근속은 유의수준 0.01에서 유의미한 관계를 나타냈다. 기본연봉 차등 결과에 의한 분배공정성 인식이 조직몰입에 미치는 영향은 t값이 5.533으로 산출되어, 기본연봉 차등 결과에 의한 분배공정성 인식이 높을수록 조직몰입이 높을 것이라는 가설은 채택되었다. 회귀모형은 F값이 $p=.000$ 에서 8.821로 나타났고, 수정된 R^2 값은 .156으로서 독립변수가 종속변수를 15.6% 설명하고 있음을 보여주고 있다. Durbin-Watson는 1.928로 잔차들간에 상관관계가 없어 회귀모형은 적합한 것으로 판단되었다.

2-2번 가설을 검증하기 위해 실시한 다중회귀분석을 결과는 [표 5-12]에 정리하였다.

각각의 통제변수를 적용하여 분석한 결과 기본연봉 차등 결과에 의한 절차공정성 인식과 조직몰입의 관계는 유의수준 0.01에서 유의미하게 나타났고, 통제변수 중에는 직급과 근속이 유의수준 0.01에서, 연령이 유의수준 0.05에서 유의미한 관계를 보여주었다. 모든 통제변수를 동시에 사용하여 분석한 결과에서도 기본연봉 차등 결과에 의한 절차공정성 인식과 조직몰입의 관계는 유의수준 0.01에서 유의미하게 나타나 동일한 결과를 보여주었으며, 통제변수 중에는 직급이 유의수준 0.05에서, 근속은 유의수준 0.01에서 유의미한 관계를 나타냈다. 기본연봉 차등 결과 평가등급에 의한 절차공정성 인식이 조직몰입에 미치는 영향은 t값이 5.215로 산출되어, 기본연봉 차등 결과에 의한 절차공정성 인식이 높을수록 조직몰입이 높을 것이라는 가설은 채택되었다. 회귀모형은 F값이 $p=.000$ 에서 8.207로 나타났고, 수정된 R^2 값은 .145로서 독립변수가 종속변수를 14.5% 설명하고 있음을 보여주고 있다. Durbin-Watson는 1.975로 잔차들간에 상관관계가 없어 회귀모형은 적합한 것으로 판단되었다.

[표 5-11] 기본연봉 분배공정성 인식과 조직몰입의 다중회귀분석 결과

변수		비표준화계수		표준화 계수	t값	유의 확률	공차 한계
		B	표준오차	베타			
	상수	3.057	.155		19.707	.000	
통제변수	직급	.155	.049	.186	3.180	.002***	1.000
독립(매개)	분배공정성	.235	.043	.321	5.480	.000***	1.000
통계량	R=.368, R ² =.136, 수정된R ² =.129, F=19.793, p=.000, Durbin-Watson=1.927						
	상수	3.337	.226		14.751	.000	
통제변수	직종	-.014	.089	-.010	-.158	.875	.960
독립(매개)	분배공정성	.231	.045	.316	5.184	.000***	.960
통계량	R=.318, R ² =.101, 수정된R ² =.094, F=14.184, p=.000, Durbin-Watson=1.943						
	상수	2.694	.208		12.969	.000	
통제변수	근속	.177	.046	.223	3.834	.000***	1.000
독립(매개)	분배공정성	.230	.043	.314	5.410	.000***	1.000
통계량	R=.388, R ² =.151, 수정된R ² =.144, F=22.348, p=.000, Durbin-Watson=1.938						
	상수	3.151	.241		13.095	.000	
통제변수	학력	.050	.063	.047	.790	.430	.993
독립(매개)	분배공정성	.236	.044	.322	5.378	.000***	.993
통계량	R=.321, R ² =.103, 수정된R ² =.096, F=14.517, p=.000, Durbin-Watson=1.939						
	상수	2.885	.242		11.945	.000	
통제변수	연령	.131	.062	.125	2.112	.036**	.997
독립(매개)	분배공정성	.228	.043	.311	5.253	.000***	.997
통계량	R=.342, R ² =.117, 수정된R ² =.110, F=16.651, p=.000, Durbin-Watson=1.939						
	상수	2.586	.374		6.915	.000	
통제변수	직급	.126	.057	.152	2.217	.028**	.711
	직종	-.004	.086	-.003	-.051	.960	.946
	근속	.212	.063	.267	3.390	.001***	.534
	학력	.072	.063	.069	1.144	.254	.924
	연령	-.135	.088	-.130	-1.530	.127	.463
독립(매개)	분배공정성	.240	.043	.328	5.533	.000***	.947
통계량	R=.419, R ² =.176, 수정된R ² =.156, F=8.821, p=.000, Durbin-Watson=1.928						

* p<.1, ** p<.05, *** p<.01

[표 5-12] 기본연봉 절차공정성 인식과 조직몰입의 다중회귀분석 결과

변수		비표준화계수		표준화 계수	t값	유의 확률	공차 한계
		B	표준오차	베타			
	상수	3.126	.145		21.489	.000	
통제변수	직급	.153	.049	.184	3.141	.002***	1.000
독립(매개)	절차공정성	.243	.045	.319	5.441	.000***	1.000
통계량	R=.367, R ² =.134, 수정된R ² =.128, F=19.574, p=.000, Durbin-Watson=1.959						
	상수	3.444	.212		16.271	.000	
통제변수	직중	-.037	.088	-.026	-.424	.672	.977
독립(매개)	절차공정성	.239	.046	.313	5.186	.000***	.977
통계량	R=.318, R ² =.101, 수정된R ² =.094, F=14.191, p=.000, Durbin-Watson=1.963						
	상수	2.827	.197		14.332	.000	
통제변수	근속	.163	.046	.206	3.517	.001***	.995
독립(매개)	절차공정성	.230	.045	.302	5.162	.000***	.995
통계량	R=.378, R ² =.143, 수정된R ² =.136, F=20.966, p=.000, Durbin-Watson=1.987						
	상수	3.168	.238		13.291	.000	
통제변수	학력	.063	.063	.060	1.004	.317	.985
독립(매개)	절차공정성	.247	.046	.325	5.402	.000***	.985
통계량	R=.323, R ² =.104, 수정된R ² =.097, F=14.651, p=.000, Durbin-Watson=1.960						
	상수	2.902	.239		12.137	.000	
통제변수	연령	.142	.062	.136	2.298	.022**	1.000
독립(매개)	절차공정성	.240	.045	.315	5.323	.000***	1.000
통계량	R=.345, R ² =.119, 수정된R ² =.112, F=17.027, p=.000, Durbin-Watson=1.970						
	상수	2.684	.372		7.217	.000	
통제변수	직급	.115	.057	.138	2.010	.045**	.712
	직중	-.028	.086	-.019	-.327	.744	.960
	근속	.179	.063	.226	2.842	.005***	.532
	학력	.078	.063	.075	1.233	.219	.920
	연령	-.088	.089	-.085	-.994	.321	.465
독립(매개)	절차공정성	.236	.045	.310	5.215	.000***	.955
통계량	R=.407, R ² =.166, 수정된R ² =.145, F=8.207, p=.000, Durbin-Watson=1.975						

* p<.1, ** p<.05, *** p<.01

다음은 성과연봉 차등 결과에 의한 분배공정성 인식과 조직몰입 간의 관계에 대한 가설을 검증하였다. 2-3번 가설을 검증하기 위해 다중회귀 분석을 실시한 결과를 표로 정리하면 [표 5-13]과 같다.

각각의 통제변수를 적용하여 분석한 결과 성과연봉 차등 결과에 의한 분배공정성 인식과 조직몰입의 관계가 유의수준 0.01에서 유의미하게 나타났다으며, 통제변수 중 직급과 근속은 유의수준 0.01에서, 연령은 유의수준 0.05에서 유의미한 관계를 보여주었다. 모든 통제변수를 동시에 사용하여 분석한 결과에서도 유의수준 0.01에서 성과연봉 차등 결과에 의한 분배공정성 인식과 조직몰입의 관계가 유의미한 것으로 나타나는 동일한 결과를 보여주었으며, 통제변수의 경우는 직급이 유의수준 0.05에서, 근속이 유의수준 0.01에서 유의미한 관계를 나타냈다. 성과연봉 차등 결과 평가등급에 의한 분배공정성 인식이 조직몰입에 미치는 영향은 t 값이 4.538로 산출되어, 성과연봉 차등 결과에 의한 분배공정성 인식이 높을수록 조직몰입이 높을 것이라는 가설은 채택되었다. 회귀모형에서 F 값은 $p=.000$ 에서 7.018이고, 수정된 R^2 값은 .124로서 독립변수가 종속변수를 12.4% 설명하고 있음을 보여주고 있다. Durbin-Watson는 1.939로 잔차들간에 상관관계가 없어 회귀모형은 적합한 것으로 판단되었다.

2-4번 가설을 검증하기 위해 다중회귀분석을 실시한 결과는 [표 5-14]에 정리하였다.

각각의 통제변수를 적용하여 분석한 결과 성과연봉 차등 결과에 의한 절차공정성 인식과 조직몰입의 관계가 유의수준 0.01에서 유의미하게 나타났다으며, 통제변수 중에는 직급과 근속이 유의수준 0.01에서, 연령이 유의수준 0.05에서 유의미한 관계를 보여주었다. 모든 통제변수를 동시에 투입하여 분석한 결과에서도 유의수준 0.01에서 성과연봉 차등 결과에 의한 절차공정성 인식과 조직몰입의 관계가 유의미한 것으로 나타나 동

일한 결과를 보여주었으며, 통제변수의 경우에는 직급이 유의수준 0.1에서, 근속이 유의수준 0.01에서 유의미한 관계를 나타냈다. 성과연봉 차등 결과 평가등급에 의한 절차공정성 인식이 조직몰입에 미치는 영향은 t값이 3.559로 산출되어, 성과연봉 차등 결과에 의한 절차공정성 인식이 높을수록 조직몰입이 높을 것이라는 가설은 채택되었다. 회귀모형에서 F값은 $p=.000$ 에서 5.590이고, 수정된 R^2 값은 .098로서 독립변수가 종속변수를 9.8% 설명하고 있음을 보여주고 있다. Durbin-Watson는 1.954로 잔차들간에 상관관계가 없어 회귀모형은 적합한 것으로 판단되었다.

[표 5-13] 성과연봉 분배공정성 인식과 조직몰입의 다중회귀분석 결과

변수		비표준화계수		표준화 계수	t값	유의 확률	공차 한계
		B	표준오차	베타			
상수		3.145	.161		19.497	.000	
통제변수	직급	.164	.050	.197	3.297	.001***	.997
독립(매개)	분배공정성	.200	.044	.273	4.571	.000***	.997
통계량	R=.327, R ² =.107, 수정된R ² =.100, F=15.071, p=.000, Durbin-Watson=1.932						
상수		3.510	.227		15.441	.000	
통제변수	직종	-.041	.090	-.028	-.458	.647	.970
독립(매개)	분배공정성	.188	.045	.256	4.155	.000***	.970
통계량	R=.263, R ² =.069, 수정된R ² =.062, F=9.350, p=.000, Durbin-Watson=1.942						
상수		2.754	.216		12.735	.000	
통제변수	근속	.187	.047	.236	3.998	.000***	.999
독립(매개)	분배공정성	.196	.043	.268	4.547	.000***	.999
통계량	R=.352, R ² =.124, 수정된R ² =.117, F=17.816, p=.000, Durbin-Watson=1.954						
상수		3.352	.238		14.107	.000	
통제변수	학력	.025	.064	.024	.395	.693	1.000
독립(매개)	분배공정성	.192	.045	.262	4.305	.000***	1.000
통계량	R=.262, R ² =.069, 수정된R ² =.061, F=9.322, p=.000, Durbin-Watson=1.948						
상수		2.893	.255		11.354	.000	
통제변수	연령	.157	.063	.150	2.499	.013**	.999
독립(매개)	분배공정성	.195	.044	.266	4.431	.000***	.999
통계량	R=.301, R ² =.091, 수정된R ² =.084, F=12.589, p=.000, Durbin-Watson=1.947						
상수		2.749	.380		7.235	.000	
통제변수	직급	.126	.058	.151	2.168	.031**	.710
	직종	-.029	.087	-.020	-.336	.737	.954
	근속	.203	.064	.256	3.183	.002***	.535
	학력	.045	.064	.043	.708	.479	.931
	연령	-.101	.090	-.097	-1.129	.260	.465
독립(매개)	분배공정성	.199	.044	.271	4.538	.000***	.964
통계량	R=.381, R ² =.145, 수정된R ² =.124, F=7.018, p=.000, Durbin-Watson=1.939						

* p<.1, ** p<.05, *** p<.01

[표 5-14] 성과연봉 절차공정성 인식과 조직몰입의 다중회귀분석 결과

변수		비표준화계수		표준화 계수	t값	유의 확률	공차 한계
		B	표준오차	베타			
	상수	3.296	.153		21.580	.000	
통제변수	직급	.151	.050	.181	3.007	.003***	1.000
독립(매개)	절차공정성	.177	.047	.227	3.767	.000***	1.000
통계량	R=.290, R ² =.084, 수정된R ² =.077, F=11.607, p=.000, Durbin-Watson=1.945						
	상수	3.615	.228		15.883	.000	
통제변수	직중	-.040	.091	-.027	-.438	.662	.958
독립(매개)	절차공정성	.172	.049	.221	3.531	.000***	.958
통계량	R=.229, R ² =.052, 수정된R ² =.045, F=6.943, p=.001, Durbin-Watson=1.957						
	상수	2.934	.208		14.105	.000	
통제변수	근속	.175	.047	.220	3.686	.000***	.999
독립(매개)	절차공정성	.170	.046	.219	3.667	.000***	.999
통계량	R=.316, R ² =.100, 수정된R ² =.093, F=14.003, p=.000, Durbin-Watson=1.961						
	상수	3.418	.241		14.194	.000	
통제변수	학력	.037	.064	.035	.577	.564	.996
독립(매개)	절차공정성	.178	.048	.229	3.732	.000***	.996
통계량	R=.230, R ² =.053, 수정된R ² =.045, F=7.017, p=.001, Durbin-Watson=1.965						
	상수	3.042	.249		12.201	.000	
통제변수	연령	.147	.063	.141	2.324	.021**	1.000
독립(매개)	절차공정성	.176	.047	.227	3.735	.000***	1.000
통계량	R=.267, R ² =.071, 수정된R ² =.064, F=9.689, p=.000, Durbin-Watson=1.955						
	상수	2.901	.386		7.513	.000	
통제변수	직급	.112	.059	.135	1.906	.058*	.712
	직중	-.033	.089	-.023	-.375	.708	.942
	근속	.192	.065	.242	2.967	.003***	.533
	학력	.056	.065	.054	.867	.387	.928
	연령	-.093	.091	-.089	-1.018	.310	.464
독립(매개)	절차공정성	.169	.048	.218	3.559	.000***	.950
통계량	R=.345, R ² =.119, 수정된R ² =.098, F=5.590, p=.000, Durbin-Watson=1.954						

* p<.1, ** p<.05, *** p<.01

3. 임금 차등 결과에 의한 공정성 인식의 매개효과에 대한 가설 검증

가설 3. 성과연봉제의 임금 차등 결과가 조직몰입에 미치는 영향 관계에 있어서 공정성 인식이 매개역할을 할 것이다.

3-1. 기본연봉 차등 결과가 조직몰입에 미치는 영향 관계에 있어서 분배공정성 인식이 매개역할을 할 것이다.

3-2. 기본연봉 차등 결과가 조직몰입에 미치는 영향 관계에 있어서 절차공정성 인식이 매개역할을 할 것이다.

3-3. 성과연봉 차등 결과가 조직몰입에 미치는 영향 관계에 있어서 분배공정성 인식이 매개역할을 할 것이다.

3-4. 성과연봉 차등 결과가 조직몰입에 미치는 영향 관계에 있어서 절차공정성 인식이 매개역할을 할 것이다.

임금 차등을 실시한 결과가 조직몰입에 영향을 미치는 데 있어 공정성 인식이 매개역할을 할 것이라는 가설이다. 평가결과가 좋아서 임금을 많이 받은 경우에 조직몰입이 높아지는 것은 조직구성원이 사후적으로 느끼는 높은 공정성 인식의 매개효과에 의한 것이라는 가설을 기본연봉과 성과연봉을 구분하여 설정하였다.

먼저 독립변수인 기본연봉 차등 결과가 종속변수인 조직몰입에 영향을 미치는 관계에 있어서 분배공정성 인식이 매개변수로서의 역할을 하는지에 대한 검증을 실시하였다.

매개변수는 독립변수의 영향을 받아 변화되는 동시에 종속변수에는 원인이 되는 변수를 말한다. 매개변수의 매개역할을 검증하기 위해서는 먼저 독립변수가 매개변수에 미치는 영향 관계를 분석하여 통계적 유의 수준 하에서 유의한 관계가 있어야 하고, 매개변수와 종속변수의 관련성 또한 유의미하게 나타나야 한다. 그리고 독립변수가 종속변수에 미치는

영향은 유의한 관계를 나타내지만, 독립변수와 매개변수를 동시에 투입하여 매개변수를 통제하는 경우에는 독립변수가 종속변수를 유의미하게 설명하지 못하고, 매개변수만 종속변수에 미치는 영향이 유의미하게 나타날 때 매개효과를 가진다고 할 수 있다(김병섭, 2010).

3-1번 가설 검증을 위한 다중회귀분석 결과는 [표 5-15]와 [표 5-16]에 정리하였다.

이미 1-1번과 2-1번의 가설 검증에서 독립변수가 매개변수를, 매개변수가 종속변수를 각각 유의미하게 설명하고 있음을 보여주었으므로, 다음 단계로 독립변수와 종속변수의 관계를 분석하였다. 각각의 통제변수를 적용하여 기본연봉 차등 결과와 조직구성원의 조직몰입의 관계를 분석한 결과 95% 신뢰수준에서 유의미하게 나타났고, 통제변수 중에는 직급과 근속이 99% 신뢰수준에서, 연령이 95% 신뢰수준에서 유의미한 관계를 보여주었다. 모든 통제변수를 동시에 사용하여 분석한 결과에서도 기본연봉 차등 결과와 조직몰입의 관계는 90% 신뢰수준에서 유의미하게 나타났으며, 통제변수 중에는 직급이 90% 신뢰수준에서, 근속이 95% 신뢰수준에서 유의미한 관계를 보여주었다. 기본연봉 차등 결과가 조직몰입에 미치는 영향은 t 값이 1.957로서, 기본연봉 평가등급이 높을수록 조직몰입이 높은 것으로 나타났다. 회귀모형은 F 값이 $p=.001$ 에서 4.000으로 나타났고, 수정된 R^2 값은 .066으로 6.6%의 설명력을 보이고 있다. Durbin-Watson는 1.916으로 잔차들간에 상관관계가 없는 것으로 판단되어 회귀모형은 적합한 것으로 나타났다.

이번에는 독립변수와 매개변수를 동시에 투입하여 종속변수에 미치는 영향을 분석하였다. 99% 신뢰수준에서 기본연봉 차등 결과가 조직몰입에 미치는 영향은 유의미하지 않았지만, 기본연봉 차등 결과 평가등급에 의한 분배공정성 인식과 조직몰입의 관계는 t 값이 5.126으로 유의미하게 나타났다. 따라서 기본연봉 차등 결과가 조직몰입에 미치는 영향 관계에 있어서 분배공정성 인식이 매개역할을 할 것이라는 가설은 채택되었다.

[표 5-15] 기본연봉 차등 결과와 조직몰입의 다중회귀분석 결과

변수		비표준화계수		표준화 계수	t값	유의 확률	공차 한계
		B	표준오차	베타			
	상수	3.386	.162		20.950	.000	
통제변수	직급	.143	.051	.172	2.816	.005***	.997
독립변수	기본연봉등급	.174	.062	.172	2.820	.005***	.997
통 계 량	R=.250, R ² =.062, 수정된R ² =.055, F=8.381, p=.000, Durbin-Watson=1.914						
	상수	3.735	.228		16.359	.000	
통제변수	직중	-.074	.091	-.051	-.818	.414	.984
독립변수	기본연봉등급	.177	.063	.175	2.805	.005***	.984
통 계 량	R=.188, R ² =.035, 수정된R ² =.028, F=4.628, p=.011, Durbin-Watson=1.924						
	상수	3.135	.203		15.449	.000	
통제변수	근속	.157	.049	.198	3.185	.002***	.953
독립변수	기본연봉등급	.140	.063	.139	2.227	.027**	.953
통 계 량	R=.265, R ² =.070, 수정된R ² =.063, F=9.526, p=.000, Durbin-Watson=1.947						
	상수	3.539	.241		14.676	.000	
통제변수	학력	.018	.065	.017	.274	.784	1.000
독립변수	기본연봉등급	.183	.063	.181	2.921	.004***	1.000
통 계 량	R=.182, R ² =.033, 수정된R ² =.025, F=4.321, p=.014, Durbin-Watson=1.942						
	상수	3.128	.255		12.265	.000	
통제변수	연령	.141	.064	.136	2.207	.028**	.999
독립변수	기본연봉등급	.178	.062	.177	2.879	.004***	.999
통 계 량	R=.226, R ² =.051, 수정된R ² =.044, F=6.801, p=.001, Durbin-Watson=1.940						
	상수	3.246	.377		8.600	.000	
통제변수	직급	.109	.060	.131	1.817	.070*	.712
	직중	-.075	.090	-.052	-.840	.402	.965
	근속	.166	.069	.209	2.422	.016**	.493
	학력	.033	.066	.031	.497	.620	.928
	연령	-.074	.094	-.071	-.791	.430	.452
독립변수	기본연봉등급	.126	.064	.125	1.957	.051*	.907
통 계 량	R=.297, R ² =.088, 수정된R ² =.066, F=4.000, p=.001, Durbin-Watson=1.916						

* p<.1, ** p<.05, *** p<.01

[표 5-16] 기본연봉 차등 결과에 의한 분배공정성 인식의 매개효과 분석 결과

변수		비표준화계수		표준화 계수	t값	유의 확률	공차 한계
		B	표준오차	베타			
	상수	2.961	.179		16.537	.000	
통제변수	직급	.152	.049	.182	3.108	.002***	.996
독립변수	기본연봉등급	.068	.063	.067	1.073	.284	.873
매개변수	분배공정성	.218	.046	.297	4.750	.000***	.875
통계량	R=.374, R ² =.140, 수정된R ² =.129, F=13.587, p=.000, Durbin-Watson=1.932						
	상수	3.204	.250		12.815	.000	
통제변수	직종	-.007	.089	-.005	-.084	.933	.956
독립변수	기본연봉등급	.080	.064	.079	1.238	.217	.873
매개변수	분배공정성	.212	.047	.289	4.473	.000***	.852
통계량	R=.327, R ² =.107, 수정된R ² =.096, F=9.987, p=.000, Durbin-Watson=1.952						
	상수	2.669	.216		12.336	.000	
통제변수	근속	.172	.047	.217	3.634	.000***	.950
독립변수	기본연봉등급	.028	.064	.027	.431	.667	.833
매개변수	분배공정성	.223	.046	.305	4.894	.000***	.873
통계량	R=.389, R ² =.151, 수정된R ² =.141, F=14.912, p=.000, Durbin-Watson=1.942						
	상수	3.048	.255		11.935	.000	
통제변수	학력	.046	.063	.044	.728	.467	.990
독립변수	기본연봉등급	.078	.064	.077	1.208	.228	.874
매개변수	분배공정성	.216	.047	.295	4.606	.000***	.868
통계량	R=.329, R ² =.108, 수정된R ² =.098, F=10.182, p=.000, Durbin-Watson=1.947						
	상수	2.773	.258		10.737	.000	
통제변수	연령	.129	.062	.124	2.094	.037**	.997
독립변수	기본연봉등급	.078	.064	.077	1.222	.223	.876
매개변수	분배공정성	.208	.046	.284	4.497	.000***	.875
통계량	R=.349, R ² =.122, 수정된R ² =.111, F=11.620, p=.000, Durbin-Watson=1.948						
	상수	2.581	.382		6.752	.000	
통제변수	직급	.126	.057	.151	2.208	.028**	.709
	직종	-.004	.087	-.003	-.046	.964	.940
	근속	.211	.066	.266	3.203	.002***	.485
	학력	.072	.063	.068	1.129	.260	.914
	연령	-.134	.090	-.129	-1.483	.139	.445
독립변수	기본연봉등급	.004	.066	.004	.062	.950	.788
매개변수	분배공정성	.239	.047	.326	5.126	.000***	.823
통계량	R=.419, R ² =.176, 수정된R ² =.153, F=7.531, p=.000, Durbin-Watson=1.929						

* p<.1, ** p<.05, *** p<.01

절차공정성 인식이 독립변수인 기본연봉 차등 결과가 종속변수인 조직몰입에 영향을 미치는 관계에 있어서 매개변수로서의 역할을 하는지에 대한 검증을 실시하였다. 3-2번 가설을 검증하기 위한 다중회귀분석 결과는 [표 5-17]에 정리하였다.

1-2번과 2-2번의 가설 검증에서 독립변수가 매개변수를, 매개변수가 종속변수를 각각 유의미하게 설명하고 있음을 보여주었고, 3-1번의 가설 검증에서 이미 독립변수가 종속변수에 유의미한 영향을 미치고 있음을 [표 5-15]에 제시하였다.

매개효과를 검증하기 위한 마지막 단계로서 독립변수와 매개변수를 동시에 투입하여 종속변수에 미치는 영향을 분석하였다. 절차공정성 인식을 통제한 결과 99% 신뢰수준에서 기본연봉 차등 결과가 조직몰입에 미치는 영향은 유의미하지 않았지만, 기본연봉 차등 결과 평가등급에 의한 절차공정성 인식과 조직몰입의 관계에 대한 t 값은 4.804로서 유의미한 것으로 나타났다. 따라서 기본연봉 차등 결과가 조직몰입에 미치는 영향 관계에 있어서 절차공정성 인식이 매개역할을 할 것이라는 가설은 채택되었다.

기본연봉 차등 결과 평가등급이 높을수록 분배공정성과 절차공정성 인식 모두가 높은 것으로 나타났고, 이렇게 형성된 분배공정성과 절차공정성 인식이 높을수록 조직몰입이 높은 것으로 나타났으며, 기본연봉 차등 결과가 조직몰입에 영향을 미치는 데는 분배공정성과 절차공정성 인식이 완전 매개역할을 한다는 것을 확인할 수 있었다.

[표 5-17] 기본연봉 차등 결과에 의한 절차공정성 인식의 매개효과 분석 결과

변수		비표준화계수		표준화 계수	t값	유의 확률	공차 한계
		B	표준오차	베타			
상수		3.015	.174		17.348	.000	
통제변수	직급	.150	.049	.180	3.068	.002***	.996
독립변수	기본연봉등급	.073	.063	.072	1.163	.246	.883
매개변수	절차공정성	.224	.047	.294	4.730	.000***	.885
통 계 량		R=.373, R ² =.139, 수정된R ² =.129, F=13.519, p=.000, Durbin-Watson=1.964					
상수		3.294	.241		13.675	.000	
통제변수	직중	-.028	.088	-.019	-.320	.749	.971
독립변수	기본연봉등급	.083	.064	.082	1.293	.197	.880
매개변수	절차공정성	.218	.049	.286	4.491	.000***	.874
통 계 량		R=.327, R ² =.107, 수정된R ² =.097, F=10.043, p=.000, Durbin-Watson=1.972					
상수		2.782	.209		13.290	.000	
통제변수	근속	.157	.047	.198	3.307	.001***	.953
독립변수	기본연봉등급	.042	.064	.041	.651	.516	.850
매개변수	절차공정성	.220	.047	.289	4.652	.000***	.886
통 계 량		R=.380, R ² =.144, 수정된R ² =.134, F=14.086, p=.000, Durbin-Watson=1.991					
상수		3.056	.254		12.028	.000	
통제변수	학력	.058	.063	.055	.922	.357	.981
독립변수	기본연봉등급	.081	.064	.080	1.264	.208	.883
매개변수	절차공정성	.226	.049	.297	4.650	.000***	.869
통 계 량		R=.331, R ² =.110, 수정된R ² =.099, F=10.322, p=.000, Durbin-Watson=1.969					
상수		2.781	.257		10.829	.000	
통제변수	연령	.139	.062	.134	2.263	.025**	.999
독립변수	기본연봉등급	.080	.063	.080	1.270	.205	.885
매개변수	절차공정성	.219	.048	.288	4.590	.000***	.886
통 계 량		R=.353, R ² =.125, 수정된R ² =.114, F=11.916, p=.000, Durbin-Watson=1.978					
상수		2.652	.382		6.938	.000	
통제변수	직급	.115	.057	.137	1.996	.047**	.712
	직중	-.025	.087	-.017	-.288	.773	.951
	근속	.173	.066	.218	2.629	.009***	.493
	학력	.076	.064	.072	1.183	.238	.910
	연령	-.083	.090	-.079	-.917	.360	.452
독립변수	기본연봉등급	.025	.065	.025	.380	.704	.812
매개변수	절차공정성	.230	.048	.302	4.804	.000***	.855
통 계 량		R=.408, R ² =.166, 수정된R ² =.143, F=7.031, p=.000, Durbin-Watson=1.977					

* p<.1, ** p<.05, *** p<.01

다음은 성과연봉 차등 결과가 조직몰입에 영향을 미치는 데 있어서 분배공정성 인식이 매개변수 역할을 하는지에 대한 검증을 실시하였다. 1-3번과 2-3번의 가설 검증을 통해 독립변수와 매개변수의 유의한 영향 관계를 확인할 수 있었고, 매개변수가 종속변수에 유의한 영향을 미치고 있음을 알 수 있었다. 매개변수의 매개효과 분석을 위해서는 독립변수가 종속변수에 미치는 영향에 대한 추가분석이 필요하다. 각각의 통제변수를 적용하여 성과연봉 차등 결과와 조직구성원의 조직몰입의 관계를 분석한 결과 직종을 통제한 경우를 제외하고는 두 변수의 관계가 90% 신뢰수준에서 유의미하게 나타났다. 모든 통제변수를 동시에 사용하여 분석했을 때, 두 변수가 유의미한 관계를 보여주지 못함에 따라 일부 통제변수를 제외시키는 분석을 실시하였다. 직종만 제외하고 다른 네 가지 통제변수를 동시에 투입하였을 때, 두 변수는 90% 신뢰수준에서 유의미한 관계를 보여주었다. 성과연봉 평가등급이 높을수록 조직몰입이 높은 것으로 나타났고, 이러한 다중회귀분석 결과는 [표 5-18]에 정리하였다.

독립변수와 종속변수의 관계를 분석하면서 통제변수 중 직종을 제외함에 따라, 이보다 앞서 검증한 독립변수와 매개변수(가설 1-3 검증), 매개변수와 종속변수(가설 2-3 검증)의 관계에 대해서도 직종을 제외하고 나머지 통제변수를 동시에 적용하여 분석하였다. 이 경우에도 모든 통제변수를 동시에 적용할 때와 마찬가지로 변수간에 유의미한 관계가 나타났으며, 다중회귀분석 결과는 [표 5-19]과 [표 5-20]에 제시하였다.

[표 5-18] 성과연봉 차등 결과와 조직몰입의 다중회귀분석 결과

변수		비표준화계수		표준화 계수	t값	유의 확률	공차 한계
		B	표준오차	베타			
상수		3.545	.152		23.332	.000	
통제변수	직급	.153	.051	.183	2.977	.003***	1.000
독립변수	성과연봉등급	.095	.052	.111	1.807	.072*	1.000
통 계 량		R=.212, R ² =.045, 수정된R ² =.038, F=5.959, p=.003, Durbin-Watson=1.844					
상수		3.946	.229		17.211	.000	
통제변수	직종	-.075	.093	-.052	-.809	.419	.952
독립변수	성과연봉등급	.082	.055	.096	1.501	.135	.952
통 계 량		R=.119, R ² =.014, 수정된R ² =.006, F=1.806, p=.166, Durbin-Watson=1.862					
상수		3.162	.211		14.981	.000	
통제변수	근속	.180	.048	.227	3.725	.000***	1.000
독립변수	성과연봉등급	.090	.052	.106	1.732	.084*	1.000
통 계 량		R=.251, R ² =.063, 수정된R ² =.056, F=8.493, p=.000, Durbin-Watson=1.879					
상수		3.771	.224		16.840	.000	
통제변수	학력	.008	.066	.008	.119	.905	.986
독립변수	성과연봉등급	.091	.054	.107	1.691	.092*	.986
통 계 량		R=.108, R ² =.012, 수정된R ² =.004, F=1.482, p=.229, Durbin-Watson=1.874					
상수		3.268	.256		12.758	.000	
통제변수	연령	.153	.065	.146	2.362	.019**	.998
독립변수	성과연봉등급	.097	.053	.114	1.840	.067*	.998
통 계 량		R=.182, R ² =.033, 수정된R ² =.025, F=4.298, p=.015, Durbin-Watson=1.865					
상수		3.162	.325		9.723	.000	
통제변수	직급	.117	.060	.141	1.953	.052*	.714
	근속	.190	.066	.239	2.871	.004**	.534
	학력	.028	.067	.027	.422	.673	.916
	연령	-.088	.093	-.084	-.944	.346	.465
독립변수	성과연봉등급	.086	.052	.101	1.650	.100*	.978
통 계 량		R=.282, R ² =.079, 수정된R ² =.061, F=4.299, p=.001, Durbin-Watson=1.868					

* p<.1, ** p<.05, *** p<.01

[표 5-19] 성과연봉 차등 결과와 분배공정성 인식의 다중회귀분석 결과2

변수		비표준화계수		표준화계수	t값	유의확률	공차한계
		B	표준오차	베타			
통제변수	상수	2.175	.412		5.281	.000	
	직급	-.048	.076	-.042	-.627	.531	.714
	근속	-.069	.084	-.063	-.820	.413	.534
	학력	-.104	.084	-.073	-1.234	.219	.916
	연령	.070	.118	.049	.596	.552	.465
독립변수	성과연봉등급	.531	.066	.457	8.015	.000***	.978
통계량		R=.456, R ² =.208, 수정된R ² =.192, F=13.066, p=.000, Durbin-Watson=2.013					

* p<.1, ** p<.05, *** p<.01

[표 5-20] 성과연봉 분배공정성 인식과 조직몰입의 다중회귀분석 결과2

변수		비표준화계수		표준화계수	t값	유의확률	공차한계
		B	표준오차	베타			
통제변수	상수	2.685	.328		8.176	.000	
	직급	.127	.058	.153	2.199	.029**	.713
	근속	.201	.063	.254	3.173	.002***	.537
	학력	.046	.064	.044	.717	.474	.932
	연령	-.099	.089	-.095	-1.111	.267	.467
독립(매개)	분배공정성	.201	.043	.275	4.684	.000***	.997
통계량		R=.380, R ² =.145, 수정된R ² =.128, F=8.429, p=.000, Durbin-Watson=1.944					

* p<.1, ** p<.05, *** p<.01

매개효과를 검증하기 위한 마지막 단계로서 독립변수와 매개변수를 동시에 투입하여 종속변수에 미치는 영향을 분석한 결과는 [표 5-21]에 제시하였다. 분배공정성 인식을 통제한 결과 99% 신뢰수준에서 성과연봉 차등 결과인 평가등급과 조직몰입의 관계는 유의미한 결과를 보여주지 못했지만, 성과연봉 차등 결과에 의한 분배공정성 인식이 조직몰입에 미치는 영향은 유의미한 것으로 확인되었다. 따라서 성과연봉 차등 결과가 조직몰입에 영향을 미치는 데 있어서 분배공정성 인식이 매개역할을 할 것이라는 가설은 채택되었다.

[표 5-21] 성과연봉 차등 결과에 의한 분배공정성 인식의 매개효과 분석 결과

변수		비표준화계수		표준화 계수	t값	유의 확률	공차 한계
		B	표준오차	베타			
통제변수	상수	3.157	.174		18.137	.000	
	직급	.164	.050	.197	3.292	.001***	.997
독립변수	성과연봉등급	-.011	.057	-.013	-.191	.849	.801
매개변수	분배공정성	.204	.049	.278	4.168	.000***	.798
통계량 R=.327, R ² =.107, 수정된R ² =.096, F=10.021, p=.000, Durbin-Watson=1.939							
통제변수	상수	3.534	.247		14.282	.000	
	직종	-.045	.091	-.031	-.491	.624	.945
독립변수	성과연봉등급	-.014	.059	-.017	-.245	.807	.780
매개변수	분배공정성	.193	.050	.264	3.857	.000***	.794
통계량 R=.263, R ² =.069, 수정된R ² =.058, F=6.230, p=.000, Durbin-Watson=1.950							
통제변수	상수	2.770	.225		12.315	.000	
	근속	.188	.047	.236	3.996	.000***	.999
독립변수	성과연봉등급	-.015	.056	-.018	-.270	.788	.800
매개변수	분배공정성	.202	.048	.276	4.181	.000***	.799
통계량 R=.352, R ² =.124, 수정된R ² =.114, F=11.858, p=.000, Durbin-Watson=1.964							
통제변수	상수	3.361	.241		13.924	.000	
	학력	.027	.064	.026	.422	.673	.980
독립변수	성과연봉등급	-.013	.058	-.016	-.226	.822	.785
매개변수	분배공정성	.197	.050	.269	3.936	.000***	.796
통계량 R=.263, R ² =.069, 수정된R ² =.058, F=6.208, p=.000, Durbin-Watson=1.956							
통제변수	상수	2.899	.265		10.919	.000	
	연령	.156	.063	.150	2.490	.013**	.998
독립변수	성과연봉등급	-.005	.057	-.006	-.087	.931	.800
매개변수	분배공정성	.197	.049	.269	3.997	.000***	.800
통계량 R=.301, R ² =.091, 수정된R ² =.080, F=8.362, p=.000, Durbin-Watson=1.951							
통제변수	상수	2.702	.331		8.162	.000	
	직급	.127	.058	.153	2.195	.029**	.713
	근속	.204	.064	.257	3.197	.002***	.533
	학력	.050	.065	.048	.777	.438	.910
독립변수	연령	-.103	.090	-.098	-1.142	.255	.464
	성과연봉등급	-.026	.057	-.031	-.459	.647	.777
매개변수	분배공정성	.211	.048	.289	4.377	.000***	.792
통계량 R=.381, R ² =.145, 수정된R ² =.125, F=7.037, p=.000, Durbin-Watson=1.960							

* p<.1, ** p<.05, *** p<.01

마지막으로 성과연봉 차등 결과가 조직몰입에 영향을 미치는 관계에 있어서 절차공정성 인식이 매개역할을 하는지에 대한 검증을 실시하였다. 독립변수인 성과연봉 차등 결과와 종속변수인 조직몰입의 관계를 분석하면서 통제변수 중 직종을 제외함에 따라(표 5-18), 이보다 앞서 검증한 독립변수와 매개변수(가설 1-4 검증), 매개변수와 종속변수(가설 2-4 검증)의 관계에 대해서도 직종을 제외하고 나머지 통제변수를 동시에 적용하여 분석하였다. 이 경우에도 모든 통제변수를 동시에 적용할 때와 마찬가지로 변수간에 유의미한 관계가 나타났으며, 다중회귀분석 결과는 [표 5-22]와 [표 5-23]에 제시하였다.

[표 5-22] 성과연봉 차등 결과와 절차공정성 인식의 다중회귀분석 결과2

변수		비표준화계수		표준화계수	t값	유의확률	공차한계
		B	표준오차	베타			
통제변수	상수	2.295	.417		5.501	.000	
	직급	.017	.077	.016	.224	.823	.714
	근속	.014	.085	.014	.169	.866	.534
	학력	-.135	.085	-.100	-1.582	.115	.916
	연령	-.007	.119	-.006	-.062	.950	.465
독립변수	성과연봉등급	.311	.067	.284	4.635	.000***	.978
통계량	R=.291, R ² =.085, 수정된R ² =.066, F=4.598, p=.000, Durbin-Watson=2.039						

* p<.1, ** p<.05, *** p<.01

[표 5-23] 성과연봉 절차공정성 인식과 조직몰입의 다중회귀분석 결과2

변수		비표준화계수		표준화 계수	t값	유의 확률	공차 한계
		B	표준오차	베타			
상수		2.827	.331		8.535	.000	
통제변수	직급	.113	.059	.136	1.933	.054*	.715
	근속	.190	.064	.240	2.952	.003***	.537
	학력	.057	.065	.054	.881	.379	.929
	연령	-.090	.091	-.087	-.996	.320	.467
독립(매개)	절차공정성	.173	.046	.222	3.729	.000***	.994
통계량	R=.344, R ² =.119, 수정된R ² =.101, F=6.703, p=.000, Durbin-Watson=1.959						

* p<.1, ** p<.05, *** p<.01

매개효과를 검증하기 위한 마지막 단계로서 독립변수와 매개변수를 동시에 투입하여 종속변수에 미치는 영향을 분석하였으며, 다중회귀분석 결과는 [표 5-24]에 정리하였다. 절차공정성 인식을 통제한 결과 99% 신뢰수준에서 성과연봉 차등 결과인 평가등급과 조직몰입의 관계는 유의미한 결과를 보여주지 못했지만, 성과연봉 차등 결과에 의한 절차공정성 인식이 조직몰입에 미치는 영향은 유의미한 것으로 확인되었다. 따라서 성과연봉 차등 결과가 조직몰입에 미치는 영향 관계에 있어서 절차공정성 인식이 매개역할을 할 것이라는 가설은 채택되었다.

성과연봉 차등 결과 평가등급이 높을수록 분배공정성과 절차공정성 인식 모두가 높은 것으로 확인되었고, 이렇게 형성된 분배공정성과 절차공정성 인식이 높을수록 조직몰입은 높은 것으로 나타났으며, 성과연봉 차등 결과가 조직몰입에 영향을 미치는 데는 분배공정성과 절차공정성 인식이 완전 매개역할을 한다는 것을 확인할 수 있었다.

[표 5-24] 성과연봉 차등 결과에 의한 절차공정성 인식의 매개효과 분석 결과

변수		비표준화계수		표준화 계수	t값	유의 확률	공차 한계
		B	표준오차	베타			
통제변수	상수	3.220	.177		18.190	.000	
	직급	.152	.050	.182	3.022	.003***	1.000
독립변수	성과연봉등급	.045	.053	.053	.851	.396	.925
매개변수	절차공정성	.165	.049	.213	3.391	.001***	.926
통 계 량		R=.295, R ² =.087, 수정된R ² =.076,		F=7.971,	p=.000,	Durbin-Watson=1.919	
통제변수	상수	3.528	.259		13.620	.000	
	직종	-.029	.093	-.020	-.308	.758	.929
독립변수	성과연봉등급	.039	.055	.046	.710	.479	.898
매개변수	절차공정성	.164	.050	.210	3.258	.001***	.904
통 계 량		R=.233, R ² =.054, 수정된R ² =.043,		F=4.787,	p=.003,	Durbin-Watson=1.938	
통제변수	상수	2.865	.226		12.694	.000	
	근속	.175	.048	.220	3.684	.000***	.999
독립변수	성과연봉등급	.042	.053	.050	.799	.425	.926
매개변수	절차공정성	.160	.048	.206	3.309	.001***	.925
통 계 량		R=.320, R ² =.102, 수정된R ² =.092,		F=9.535,	p=.000,	Durbin-Watson=1.936	
통제변수	상수	3.376	.249		13.572	.000	
	학력	.031	.065	.029	.471	.638	.975
독립변수	성과연봉등급	.038	.055	.045	.700	.485	.907
매개변수	절차공정성	.168	.050	.217	3.378	.001***	.916
통 계 량		R=.234, R ² =.055, 수정된R ² =.043,		F=4.832,	p=.003,	Durbin-Watson=1.943	
통제변수	상수	2.954	.268		11.020	.000	
	연령	.150	.063	.144	2.362	.019**	.998
독립변수	성과연봉등급	.048	.054	.056	.893	.373	.924
매개변수	절차공정성	.164	.049	.211	3.349	.001***	.926
통 계 량		R=.273, R ² =.074, 수정된R ² =.063,		F=6.720,	p=.000,	Durbin-Watson=1.928	
통제변수	상수	2.786	.337		8.257	.000	
	직급	.114	.059	.137	1.946	.053*	.714
	근속	.187	.065	.236	2.895	.004***	.534
	학력	.050	.066	.048	.767	.444	.906
독립변수	연령	-.087	.091	-.083	-.950	.343	.465
	성과연봉등급	.035	.053	.042	.661	.509	.900
	절차공정성	.164	.048	.211	3.388	.001***	.915
통 계 량		R=.347, R ² =.120, 수정된R ² =.099,		F=5.646,	p=.000,	Durbin-Watson=1.937	

* p<.1, ** p<.05, *** p<.01

본 연구에서 살펴본 가설 검증 결과를 정리하면 [표 5-25]와 같다. 성과연봉제의 임금 차등 결과 평가등급이 높을수록 분배공정성과 절차공정성 인식이 높고, 이렇게 형성된 사후적 공정성 인식이 높을수록 조직몰입이 높을 것이라는 가설은 채택되었다. 매개효과 분석을 통해서 임금 차등 결과는 조직구성원의 분배공정성과 절차공정성 인식을 거쳐 조직몰입에 영향을 미친다는 공정성 인식의 매개역할에 대한 가설도 채택되었다.

[표 5-25] 가설 검증 결과 요약

가설번호	가설 내용	검증결과
가설 1	성과연봉제의 임금 차등 결과가 조직구성원의 공정성 인식에 영향을 미칠 것이다.	
1-1	기본연봉 차등 결과 평가등급이 높을수록 분배공정성을 높게 인식할 것이다.	채택
1-2	기본연봉 차등 결과 평가등급이 높을수록 절차공정성을 높게 인식할 것이다.	채택
1-3	성과연봉 차등 결과 평가등급이 높을수록 분배공정성을 높게 인식할 것이다.	채택
1-4	성과연봉 차등 결과 평가등급이 높을수록 절차공정성을 높게 인식할 것이다.	채택
가설 2	성과연봉제의 임금 차등 결과에 의한 공정성 인식이 조직몰입에 영향을 미칠 것이다.	
2-1	기본연봉 차등 결과에 의한 분배공정성 인식이 높을수록 조직몰입이 높을 것이다.	채택
2-2	기본연봉 차등 결과에 의한 절차공정성 인식이 높을수록 조직몰입이 높을 것이다.	채택
2-3	성과연봉 차등 결과에 의한 분배공정성 인식이 높을수록 조직몰입이 높을 것이다.	채택
2-4	성과연봉 차등 결과에 의한 절차공정성 인식이 높을수록 조직몰입이 높을 것이다.	채택
가설 3	성과연봉제의 임금 차등 결과가 조직몰입에 미치는 영향 관계에 있어서 공정성 인식이 매개역할을 할 것이다.	
3-1	기본연봉 차등 결과가 조직몰입에 미치는 영향 관계에 있어서 분배공정성 인식이 매개역할을 할 것이다.	채택
3-2	기본연봉 차등 결과가 조직몰입에 미치는 영향 관계에 있어서 절차공정성 인식이 매개역할을 할 것이다.	채택
3-3	성과연봉 차등 결과가 조직몰입에 미치는 영향 관계에 있어서 분배공정성 인식이 매개역할을 할 것이다.	채택
3-4	성과연봉 차등 결과가 조직몰입에 미치는 영향 관계에 있어서 절차공정성 인식이 매개역할을 할 것이다.	채택

제 6 장 결론

제 1 절 연구결과의 요약 및 시사점

경영환경의 급속한 변화에 선제적으로 대응하고 기업의 경쟁력 확보를 위해서는 전략적 인적자원관리를 통해 조직구성원의 태도와 행동을 긍정적으로 변화시키는 것이 중요하다. 이에 따라 공정한 평가에 근거한 보수의 차등은 조직구성원으로 하여금 몰입과 충성심을 유도하여 기업의 성과를 향상시키기 위한 핵심과제가 되고 있다. 공공기관 또한 생산성 증대와 경영효율성을 제고하기 위해 정부 권고와 연계하여 능력과 성과 중심의 임금제도인 성과연봉제를 도입하였다. 제도의 성공적인 정착과 확산을 위해서는 성과연봉제가 실질적으로 기대한 효과를 거두고 있는지 검증해 볼 필요가 있다. 능력과 성과 평가를 바탕으로 한 임금 차등은 공정성이 유지될 때 그 원하는 목적을 달성할 수 있다. 따라서 본 연구에서는 성과연봉제의 임금 차등 결과가 조직구성원의 분배공정성 및 절차공정성 인식에 미치는 영향을 밝히고자 하였다. 그리고 임금 차등 결과에 의한 공정성 인식과 조직몰입 간의 관계를 살펴보고, 임금 차등 결과가 조직구성원의 조직몰입을 유도하는 데 있어서 공정성 인식이 어떤 영향을 미치는지 파악하고자 하였다.

공공기관의 성과연봉제는 기본연봉과 성과연봉을 다른 방식으로 차등 운영하도록 하고 있다. 기본연봉과 성과연봉을 구분하여 임금 차등 결과를 독립변수로 설정하고, 평가등급에 따른 조직구성원의 사후적 공정성 인식을 파악하기 위해 분배공정성과 절차공정성 인식을 매개변수로 정하

였으며, 궁극적으로 보상 차등에 따른 조직구성원의 태도 변화를 살펴보기 위해 조직몰입을 종속변수로 정하였다. 기본연봉과 성과연봉을 결정하는 평가등급이 높을수록 분배공정성과 절차공정성 인식이 높고, 이렇게 형성된 공정성 인식이 높을수록 조직몰입이 높을 것이라는 가설을 설정하였다. 또한 기본연봉과 성과연봉의 차등 결과가 조직구성원의 조직몰입에 영향을 미치는 데는 분배공정성과 절차공정성 인식이 매개역할을 할 것이라는 가설을 설정하였다.

가설을 검증하기 위해 성과연봉제를 시행하고 있는 K공공기관의 간부직원을 대상으로 설문조사를 실시하였다. 전자우편을 통해 배포된 783부의 설문지 중 회수된 255부(32.6%)의 설문자료를 분석하기 위해 통계패키지 SPSS 18.0을 이용하였다. 설문항목의 타당성과 신뢰성 검증을 위하여 요인분석과 신뢰도 분석을 통해 변수정화작업을 거쳤고, 상관관계 분석을 실시하여 변수간의 관련성 정도를 제시하였으며, 가설을 검증하기 위한 통계분석의 방법은 다중회귀분석을 사용하였다.

실증분석을 통해 도출된 가설 검증 결과를 요약하면 다음과 같다.

첫째, 성과연봉제의 임금 차등 결과가 조직구성원의 공정성 인식에 영향을 미친다는 가설이 채택되었다. 개인 인사평가를 반영하는 기본연봉과 조직평가 결과에 따라 차등하는 성과연봉 모두가 평가등급이 높을수록 분배공정성과 절차공정성 인식이 높은 것으로 나타났다. 즉, 평가결과에 따른 임금이 높을수록 공정성 인식이 높다는 것을 확인할 수 있었다.

둘째, 성과연봉제의 임금 차등 결과에 의한 공정성 인식이 조직몰입에 영향을 미치는 것으로 나타났다. 기본연봉과 성과연봉 차등 결과, 즉 연봉을 결정하는 평가등급을 받고 난 후에 사후적으로 느끼는 분배공정성과 절차공정성 인식이 높을수록 조직몰입이 높을 것이라는 가설은 채택되었다.

임금 차등 결과에 따라 평가등급이 높을수록 공정성 인식이 높고 반대로 평가등급이 낮을수록 공정성 인식이 낮은 것으로 나타났고, 이러한 공정성 인식은 조직몰입에 영향을 미치는 것으로 검증되었다. 이는 임금 차등에 있어서 공정한 평가기준과 절차를 구비하고 있고, 이에 따라 조직구성원이 연봉제 자체에 대해서는 능력이나 성과에 따라 임금 차등을 두는 것이 공정하다고 인식할지라도, 임금 차등 결과에 따라 낮은 임금을 받은 경우에는 제도를 불공정하다고 인식하고 조직몰입 또한 떨어질 수 있다는 것으로 해석된다. 성과연봉제는 현재 간부에 한정하여 시행하고 있는데, 자신이 열심히 일함으로써 책임과 성과를 다 했다고 생각함에도 불구하고, 임금 차등을 위해 평가기준에 맞추어 일률적으로 강제배분을 함에 따라 낮은 임금을 받음으로써, 임금수준에 대해서 뿐만 아니라 절차에 대해서도 불공정하다고 인식하게 되고 조직몰입에도 영향을 받는 것으로 보인다.

기대한 수준보다 낮은 평가와 임금을 받게 되는 경우 조직구성원은 평가를 중심으로 공정성에 대해 의심을 품게 되고, 의욕과 사기가 저하될 수 있다. 그 결과 높은 등급을 받은 구성원의 성과 향상 정도보다 낮은 등급을 받은 구성원의 성과 하락 정도가 더 크다면 성과연봉제는 오히려 역효과를 낼 수 있는 문제가 발생한다. 특히 정년이 어느 정도 보장되는 공공기관의 특성상 조직구성원의 자발적이고 능동적인 조직몰입은 조직의 발전과 성과에 직결된다고 볼 수 있다. 성과연봉제가 개인 인센티브 제도로 인한 단점을 보완하기 위해 조직 평가를 반영하는 성과급 제도를 겸비한 혼합형 연봉제이지만, 성과연봉제의 무차별적인 도입이나 과도한 차등폭 확대는 구성원의 위화감과 불만세력을 양산시켜 조직의 목표달성과 발전을 저해할 수도 있는 것이다. 공공기관으로서 정부의 지침을 준수해야 하는 한계는 분명히 있다. 하지만 성과연봉제가 임금

차등 제도에 대한 비판을 극복하고 본연의 이상을 실현시키기 위해서는 사전에 조직 문화와 업무 특성을 고려하는 등 신중하고 면밀한 검토를 통해 제도를 정착시켜 나가는 것이 필요하다고 하겠다.

셋째, 성과연봉제의 임금 차등 결과가 조직몰입에 미치는 영향 관계에 있어서 공정성 인식이 완전 매개역할을 하는 것으로 나타났다. 기본연봉과 성과연봉의 평가등급에 따른 차등 결과를 인지한 조직구성원이 조직몰입을 하는 데는 임금에 대한 분배공정성과 절차공정성 인식을 통해서 영향을 받는다는 것이다. 따라서 임금 차등 결과에 대한 공정성 인식을 높여야만이 조직구성원의 조직몰입을 높일 수 있는 것으로 확인되었다.

임금 차등을 결정하는 평가결과와 절차의 공정성을 높여야 조직구성원의 조직몰입 또한 향상되어 조직이 추구하는 목표를 달성할 수 있음을 알 수 있다. 조직구성원이 임금 차등 결과에 대해 공정하다고 인식하게 함으로써 제도의 수용성과 신뢰도를 제고하는 방안이 필요하다. 연봉제의 취지에 어긋나는 연공서열에 따른 평가, 나눠먹기식의 성과급이 배분되는 관행이 되풀이되어서는 성과연봉제가 성공할 수 없다.

공정하고 객관적인 평가기준과 절차가 마련되어야 하는 것은 기본적인 사항이다. 수립 과정에 구성원들의 참여를 통한 충분한 의견 반영이 필수적이고, 이의제기 절차도 제도상으로 그치지 않고 실효성 있게 운영할 필요가 있다. 공정한 제도와 절차가 구비되어 있더라도 취지대로 운영되지 못해 조직구성원은 공정하다고 인식하지 못하는 사례가 자주 발생한다. 마련된 제도의 원활한 운영과 효과를 위해서는 평가자의 평가에 대한 적절한 피드백과 피평가자와의 활발한 커뮤니케이션이 무엇보다 중요하다고 할 수 있을 것이다. 평가자는 피평가자에게 평가의 기준과 의미, 그리고 결과가 미치는 영향에 대하여 충분히 설명하고, 주기적으로 면담절차를 이행해야 한다. 이러한 과정에서 업무성과와 태도 등에 대한

공식적인 피드백을 통해 평가자의 주관이 아닌 정확한 정보에 근거하여 평가를 하는 것임을 공유함으로써 평가 결과에 대한 구성원의 사후적 공정성 인식을 제고할 수 있을 것이다. 합리적인 제도 구축과 더불어 제도를 운영하는 평가자의 역할과 책임이 중요하므로, 피평가자에 대한 편견을 배제하고 일관된 평가기준 적용과 적시 피드백 제공을 할 수 있는 유능한 관리자의 양성과 리더십 개발을 위해서도 노력할 필요가 있다.

성과연봉제가 본연의 효과를 거두고 바람직한 정착을 하기 위해서는 조직구성원이 임금 차등 결과 느끼는 공정성 인식을 높이고, 성과연봉제가 지향하는 가치를 내재화하기 위한 지속적인 노력이 수반되어야 한다. 그 결과 조직구성원의 만족도와 충성심이 높아짐으로써 성과창출을 통해 조직 경쟁력이 강화되고, 경영효율성 제고 및 건강한 조직문화 형성에도 기여하게 될 것이다.

제 2 절 연구의 한계 및 향후 연구과제

본 연구가 가지는 한계점과 향후 연구과제를 제시하면 다음과 같다.

첫째, 표본 선정에 관한 문제이다. 본 연구에서는 공공기관 중에 성과연봉제를 시행하고 있는 K공공기관의 간부를 대상으로 실시한 설문조사 결과에 근거하여 가설을 검증하였다. K공공기관이라는 표본에 국한하여 도출된 실증연구의 결과를 전 공공기관에 적용하는 데는 어려움이 있다. 공공기관마다 임금을 차등하는 평가등급 체계와 차등폭이 상이하고, 개인별 평가등급을 수집하는 것이 쉽지 않을 수는 있지만, 연구결과의 외적타당성을 높여 일반화하기 위해서는 표본 대상을 전 공공기관으로 확대하고, 표본 수를 공기업, 준정부기관 및 기타공공기관의 비율을 적절하게 고려한 연구가 요구된다.

둘째, 수집된 표본 자료 중 평가등급의 편중성에 관한 것이다. 설문조사가 익명성을 보장하고는 있지만 평가등급이 공개되는 것을 꺼려한 탓인지, 기본연봉과 성과연봉의 평가등급 모두 상위그룹과 중위그룹에 집중되고 하위그룹은 소수만 조사에 참여하여, 전체 설문 대상자 대비 표본의 평가등급 비율의 불균형이 있었다. 따라서 표본의 평가등급 그룹별 비율을 전체 설문 대상자의 평가등급 비율과 유사하게 반영하여 연구하는 것이 결과를 일반화하는 데 무리가 없을 것이다.

셋째, 측정방법 및 도구에 관한 문제로서, 설문지 사용에 따른 한계를 가지고 있다. 설문지법은 응답자의 태도나 성실성을 통제하기 어려워 이에 따라 조사결과가 지배되는 문제가 발생할 수 있고, 모든 변수들에 대한 측정을 동일한 응답자가 제시하는 정보에 의존함으로써 동일측정오류(common method variance)의 가능성이 있다. 그리고 측정하고자 하는 개념을 몇 개의 문항으로만 한정하고, 외국문헌에서 제시된 설문항목을 사용했기 때문에 국내 기업에는 걸맞지 않는 문항이 포함됐을 수 있다. 심층면접과 같은 세밀한 측정방법 등 다양한 방법을 동시에 시행하여 설문지법의 문제를 보완하고, 국내 기업 특히 공공기관에 적합한 설문항목을 개발하는 것이 변수들간의 관계에 대해 좀더 명확한 결론을 이끌어낼 수 있을 것이다.

넷째, 본 연구는 일정시점의 측정치만을 대상으로 분석한 횡단적 연구(cross-functional study)이기 때문에 변수들간의 인과관계에 대한 검증이 미흡할 수 있다. 공공기관의 성과연봉제 시행 기간이 그리 길지 않아 당장은 종단적 연구(longitudinal study)를 행하는 것은 어려울 수 있지만 향후 성과연봉제 발전을 위해서는 연구과제로 남는다. 시간이 경과하면서 임금 차등 결과에 따라 공정성 인식과 조직구성원의 태도 및 행동변화의 관계가 어떻게 달라지는지에 대하여 시계열연구를 통해 고찰함으

로써, 연봉제 시행 단계별 최적의 대안을 마련할 수 있을 것으로 보인다.

앞으로 이와 같은 한계점을 보완하여 성과연봉제의 임금 차등과 공정성 인식, 조직몰입의 관계에 대한 충실한 연구결과가 제시되고, 정책적 대안과 연계된다면 성과연봉제는 성공적인 정착의 길을 갈 수 있을 것이다.

참고문헌

<국내문헌>

- 권기욱·김광현·김종인(2011), “고성과 작업시스템과 조직몰입: 다층 분석을 통한 조직공정성의 매개효과 검증”, 한국인사·조직학회 발표논문집, 추계학술연구발표회, 한국인사·조직학회, pp.260-278
- 기획재정부(2010), 공공기관 간부직에 대해 성과연봉제 실시, 기획재정부 공공정책국 제도기획과 보도자료(2010. 6. 30)
- 기획재정부(2012), 공기업·준정부기관 성과연봉제 안정적으로 정착 : 공기업·준정부기관 성과연봉제 도입 실태조사 결과, 기획재정부 공공정책국 제도기획과 보도자료(2012. 4. 17)
- 김병섭(2010), 『편견과 오류 줄이기: 조사연구의 논리와 기법』, 파주 : 법문사
- 남궁근(2012), 『행정조사방법론』, 파주 : 법문사
- 박경규(1999), 『한국기업의 연봉제 설계방안』, 대한상공회의소
- 박경규(2010), 『신인사관리: 노동과 자본의 통합이론』, 서울 : 홍문사
- 박상언(2000), “성과주의 임금제도의 확산 경향에 대한 비판적 고찰: 연봉제와 개인별 인센티브제를 중심으로”, 한국인사·조직학회 발표논문집, 춘계학술연구발표회, 한국인사·조직학회, pp.107-134
- 박순애·정선경(2011), “조직공정성과 경력정체가 조직효과성에 미치는 영향”, 한국사회와 행정연구, 제21권 제4호, 서울행정학회, pp.1-23
- 박오수·노중균(2002), “연봉제 도입이 조직구성원의 직무태도에 미치는 영향”, 노사관계연구, 제13권, 서울대학교 노사관계연구소, pp.37-69
- 박우성·유규창·박종희(2000), 『연봉제』, 서울 : 한국노동연구원

- 백기복(2002), 『조직행동연구』, 서울 : 창민사
- 선한승(1998), 『연봉제 도입방안 연구: 연구기관 사례를 중심으로』, 서울 : 한국노동연구원
- 송지준(2011), 『SPSS/AMOS 통계분석방법』, 파주 : 21세기사
- 신유근(1989), 『조직행위론』, 서울 : 다산출판사
- 신유근(2008), 『인간존중경영: 조직행위론적 접근』, 서울 : 다산출판사
- 신현호(2010), “공기기업의 성과중심 보수제도에 대한 공정성 지각이 조직유효성에 미치는 영향”, 노동연구, 제19집, 고려대학교 노동문제연구소, pp.127-169
- 양병무(1998), 『기업구조조정을 위한 연봉제 도입 설계 및 분석사례: 한국·일본·미국계 기업 사례를 중심으로』, 서울 : 한국경영자총협회
- 유규창·박우성(1999), “연봉제의 도입과 효과에 관한 이론적 고찰”, 인사·조직연구, 제7권 제2호, 한국인사·조직학회, pp.47-86
- 윤연화(2005), “연봉제 도입과 임금공정성 지각이 조직유효성에 미치는 영향에 관한 연구”, 서강대학교 석사학위 논문
- 윤정현·이재훈·김기근(2010), “인적자원관리관행에 대한 공정성 인식과 조직유효성의 관련성에 관한 연구: 조직몰입의 매개효과 검증 중심적으로”, 인적자원관리연구, 제17권 제3호, 한국인적자원관리학회, pp.1-22
- 이재봉(2002), “분배공정성과 절차공정성이 조직유효성에 미치는 영향: 공무원의 성과상여금을 중심으로”, 세종대학교 박사학위 논문
- 이종구(1999), “한국기업의 연봉제 유형분류와 유형별 차이분석에 관한 연구: 연봉제로 지칭되는 임금체계 유형분석 중심으로”, 경희대학교 박사학위논문
- 이철기·이광희(2007), “조직공정성과 조직몰입의 관계에 관한 연구: 중소기업과 대기업의 비교 연구”, 중소기업연구, 제29권 제3호, 한국중소기업학회, pp.75-98

- 이현정(2010), “연봉제에 대한 공정성 지각이 조직몰입에 미치는 영향에 관한 연구: 상사신뢰의 매개효과를 중심으로”, 경희대학교 석사학위 논문
- 임준철 · 윤정구(1998), “분배공정성과 절차공정성이 직무만족과 조직몰입에 미치는 차별적 영향에 관한 연구: 문화적 맥락이 조직성원의 행위성향에 미치는 영향을 중심으로”, 경영학연구, 제27권 제1호, 한국경영학회, pp.93-111
- 장은미(2003), “개인성과 위주의 보상제도가 직무수행노력에 미치는 영향에 관한 연구: 인적자원관리 번들(HR Bundle)의 조절효과를 중심으로”, 인사 · 조직연구, 제11권 제1호, 한국인사 · 조직학회, pp.133-158
- 조국행(2007), 『공정성과 조직몰입, 직무만족, 조직유효성』, 파주 : 한국학술정보(주)
- 조남신 · 김승철(2002), “연봉제 운영상 · 구조상 특성과 공정성 지각이 조직유효성에 미치는 영향에 관한 연구”, 한국인사 · 조직학회 발표논문집, 추계학술연구발표회, 한국인사 · 조직학회, pp.21-72
- 한국조세연구원(2010), 공공기관 성과연봉제의 효과적인 도입방안, 공공기관정책연구센터 재정포럼 발표자료

<외국문헌>

- Adams, J. S.(1965), “Inequity in Social Exchange”, In Berkowitz, L.(Ed.), *Advances in Experimental Social Psychology*, New York : Academic Press, Vol.2, pp.267-299
- Alexander, S. & Ruderman, M.(1987), “The Role of Procedural and Distributive Justice in Organizational Behavior”, *Social Justice Research*, Vol.1, pp.177-198

- Allen, N. J. & Meyer, J. P.(1990), "The Measurement and Antecedents of Affective, Continuance and Normative Commitment to The Organization", *Journal of Occupational Psychology*, Vol.63, pp.1-18
- Campbell, D., Campbell, K. & Chia, H.(1998), "Merit Pay, Performance Appraisal and Individual Motivation: An Analysis and Alternative", *Human Resource Management*, Vol.37 No.2, pp.131-146
- Dipboye, R. L.(1985), "Some Negelected Variables in Research on Discrimination in Appraisals", *Academy of Management Review*, Vol.10 No.1, pp.116-127
- Folger, R. & Greenberg, J.(1985), "Procedural Justice: An Interpretive Analysis of Personnel Systems", In Rowland, K. M. & Ferris, G. R.(Eds.), *Research in Personnel and Human Resource Management*, Greenwich, CT : JAI Press, Vol.3, pp.141-183
- Folger, R. & Konovsky, M. A.(1989), "Effects of Procedural and Distributive Justice on Reactions to Pay Raise Decisions", *Academy of Management Journal*, Vol.32, pp.115-130
- Greenberg, J.(1986), "Determinants of Perceived Fairness of Performance Evaluations", *Journal of Applied Psychology*, Vol.71, pp.340-342
- Greenberg, J.(1987), "Reactions to Procedural Justice in Payment Distributions: Do The Means Justify The Ends?", *Journal of Applied Psychology*, Vol.72, pp.55-71
- Greenberg, J.(1990), "Looking Fair vs. Being Fair: Managing Impressions of Organizational Justice", In Staw, B. M. & Cummings, L. L.(Eds.), *Research in Organizational Behavior*, Greenwich, CT : JAI Press, Vol.12, pp.11-157

- Greenberg, J.(1990), "Organizational Justice: Yesterday, Today and Tomorrow", *Journal of Management*, Vol.16, pp.399-432
- Greenberg, J. & McCarty, C. L.(1990), "Comparable Worth: A Matter of Justice", In Rowland, K. M. & Ferris, G. R.(Eds.), *Research in Personnel and Human Resource Management*, Greenwich, CT : JAI Press, Vol.8
- Homans, G. C.(1961), *Social Behavior: Its Elementary Forms*, New York : Harcourt, Brace and World
- Lawler, E. E.(1966), "Managers Attitude toward How Their Pay Is and Should Be Determined", *Jouranal of Applied Psychology*, Vol.50, pp.273-279
- Leventhal, G. S.(1980), "What Should Be Done with Equity Theory? New Approaches to The Study of Fairness in Social Relationships", In Gergen, K. J., Greenberg, M. S. & Willis, R. H.(Eds.), *Social Exchange: Advances in Theory and Research*, New York : Plenum Press, pp.27-55
- Lind, E. A. & Tyler, T. R.(1988), *The Social Psychology of Procedural Justice*, New York : Plenum Press
- McFarlin, D. B. & Sweeney, P. D.(1992), "Distributive and Procedural Justice as Predictors of Satisfaction with Personal and Organizational Outcomes", *Academy of Management Journal*, Vol.35, pp.626-637
- Meyer, J. P. & Allen, N. J.(1991). "A Three-Component Conceptualization of Organizational Commitment", *Human Resource Management Review*, Vol.1, pp.61-89
- Milkovich, G. T. & Newman, J. M.(1996), *Compensation*, 5th edition, Chicago : Irwin

- Moorman, R. H.(1991), "Relationship Between Organizational Justice and Organizational Citizenship Behaviors: Do Fairness Perception Influence Employee Citizenship", *Journal of Applied Psychology*, Vol.76, pp.845-855
- Mowday, R. T., Porter, L. W. & Steers, R. M.(1982), *Employee-Organization Linkages: The Psychology of Commitment Absenteeism and Turnover*, New York : Academic Press
- Mowday, R. T., Steers, R. M. & Porter, L. W.(1979), "The Measurement of Organizational Commitment", *Journal of Vocational Behavior*, Vol.14, pp.224-247
- Price, J. L. & Mueller, C. W.(1986), *Absenteeism and Turnover of Hospital Employees*, Greenwich, CT : JAI Press
- Steers, R. M.(1977), "Antecedents and Outcomes of Organizational Commitment", *Administrative Science Quarterly*, Vol.22, pp.35-67
- Thibaut, J. & Walker, K.(1975), *Procedural Justice: A Psychology Analysis*, Hillsdale, NJ : Erlbaum

부 록

설 문 지

안녕하십니까?

바쁘신 중에도 설문에 응해 주셔서 진심으로 감사드립니다. 본 설문은 ‘성과연봉제의 임금 차등 결과가 공정성 인식 및 조직몰입에 미치는 영향’을 알아보기 위한 연구의 기초자료로 활용하기 위한 것입니다. 귀하의 응답내용은 본 연구의 소중한 자료로서 연구목적으로만 사용되며, 통계법에 따라 익명성이 절대 보장되오니 솔직하고 성실한 답변 부탁드립니다.

감사합니다.

2012년 12월

서울대학교 행정대학원 공기업정책학과

연 구 자 : 김선순

지도교수 : 권일웅

연 락 처 : 010-8660-4750

hajon10@daum.net

※ 작성방법

1. 각 질문에 대한 정답은 없습니다. 귀하가 실제 느끼시는 그대로 응답해 주시면 됩니다.
2. 서로 유사하다고 생각하는 질문이라 하더라도 빠짐없이 응답해 주시기 바랍니다.

I. 다음의 문항들은 귀하의 연봉등급에 대한 질문입니다. '12년 임금에 적용된 연봉등급에 표시해 주시기 바랍니다.

구분	S등급	A등급	B등급	C등급	D등급
1. 기본연봉					
2. 성과연봉					

※ 연구를 위한 필수적인 자료이므로 응답을 부탁드립니다. 모든 것은 익명으로 처리되므로 개인적인 내용이 절대 노출되지 않습니다.

II. 다음의 문항들은 귀하에게 적용되고 있는 연봉 및 연봉의 결정과정에 대해 기본연봉과 성과연봉을 구분하여 묻는 질문입니다. 귀하의 생각과 일치하거나 가장 유사하다고 생각하는 곳에 표시해 주시기 바랍니다.

순 번	설문 항목	매우 그렇다	그런 편이다	보통 이다	그렇지 않다	전혀 아니다
1	내가 받는 기본연봉은 내가 달성한 업무성과에 비추어 볼 때 공정하다.	5	4	3	2	1
2	내가 받는 기본연봉은 내가 맡은 업무량에 비추어 볼 때 공정하다.	5	4	3	2	1
3	내가 받는 기본연봉은 내가 맡은 일의 책임에 비추어 볼 때 공정하다.	5	4	3	2	1
4	내가 받는 기본연봉은 내가 쌓아온 경력과 경험에 비추어 볼 때 공정하다.	5	4	3	2	1
5	내가 받는 기본연봉은 나의 교육수준이나 훈련정도에 비추어 볼 때 공정하다.	5	4	3	2	1
6	내가 받는 성과연봉은 내가 달성한 업무성과에 비추어 볼 때 공정하다.	5	4	3	2	1
7	내가 받는 성과연봉은 내가 맡은 업무량에 비추어 볼 때 공정하다.	5	4	3	2	1
8	내가 받는 성과연봉은 내가 맡은 일의 책임에 비추어 볼 때 공정하다.	5	4	3	2	1
9	내가 받는 성과연봉은 내가 쌓아온 경력과 경험에 비추어 볼 때 공정하다.	5	4	3	2	1
10	내가 받는 기본연봉은 나의 교육수준이나 훈련정도에 비추어 볼 때 공정하다.	5	4	3	2	1

순 번	설문 항목	매우 그렇다	그런 편이다	보통 이다	그렇지 않다	전혀 아니다
11	기본연봉을 결정하는 우리 회사의 근무성적평정(업적) 절차는 일관되고 공정하다.	5	4	3	2	1
12	우리 회사는 적절하고 정확한 정보에 근거하여 나의 기본연봉을 결정한다.	5	4	3	2	1
13	우리 회사는 기본연봉 결정과정에 관련자들의 의견을 반영한다.	5	4	3	2	1
14	우리 회사는 내 기본연봉 결정 과정에 대한 적절한 피드백을 제공해 준다.	5	4	3	2	1
15	우리 회사는 결정된 기본연봉에 이의가 있을 때 문제를 제기할 수 있다.	5	4	3	2	1
16	성과연봉을 결정하는 우리 회사의 내부 경영실적평가 절차는 일관되고 공정하다.	5	4	3	2	1
17	우리 회사는 적절하고 정확한 정보에 근거하여 나의 성과연봉을 결정한다.	5	4	3	2	1
18	우리 회사는 성과연봉 결정과정에 관련자들의 의견을 반영한다.	5	4	3	2	1
19	우리 회사는 내 성과연봉 결정 과정에 대한 적절한 피드백을 제공해 준다.	5	4	3	2	1
20	우리 회사는 결정된 성과연봉에 이의가 있을 때 문제를 제기할 수 있다.	5	4	3	2	1

Ⅲ. 다음의 문항들에 대해 귀하의 생각과 일치하거나 가장 유사하다고 생각하는 곳에 표시해 주시기 바랍니다.

순 번	설문항목	매우 그렇다	그런 편이다	보통 이다	그렇지 않다	전혀 아니다
1	나는 우리 회사에 다닌다는 것을 주위사람들에게 자랑스럽게 이야기한다.	5	4	3	2	1
2	나는 우리 회사에서 계속 근무하기 위해 어떠한 업무도 마다하지 않을 것이다.	5	4	3	2	1
3	나는 우리 회사의 성공을 위해 노력을 아끼지 않을 것이다.	5	4	3	2	1
4	우리 회사가 추구하는 목표는 나의 가치관과 비슷하다.	5	4	3	2	1

Ⅳ. 다음의 문항들은 귀하의 일반적인 사항에 대한 질문입니다. 귀하가 해당되는 곳에 표시해 주시기 바랍니다.

1. 직급	① 3직급	② 2직급	③ 1직급(을)	④ 1직급(갑)
2. 직종	① 사무직	② 기술직		
3. 근속년수 (만)	① 10년미만	② 10년이상 ~15년미만	③ 15년이상 ~20년미만	④ 20년이상
4. 학력	① 고졸	② 전문대졸	③ 대졸	④ 대학원졸
5. 연령(만)	① 20대	② 30대	③ 40대	④ 50대

Abstract

A Study on Influences of Differential Rates of Pay by Performance-based Annual Salary System upon Justice Perception and Organizational Commitment

– With a focus on K, a public organization –

Kim, Seon-soon

Department of Public Enterprise Policy

The Graduate School

of Public Administration

Seoul National University

With the growing importance of the strategic human resources management to actively respond to changes in the business environment and strengthen the business competitiveness, many businesses have recently adopted the performance-oriented annual salary system in various forms by inducing motivation and commitment of organizational members through differential compensation by evaluation. Public organizations have also introduced

the competence- and performance-based annual salary system in association with government recommendations to improve productivity and management efficiency. Thus, the study aims to examine the influences that the differential rates of pay in the performance-based annual salary system have upon the perception of organizational members on distributive and procedural justice, also to identify how ex-post justice perception affects the organizational commitment by the differential rates of pay, and thereby to present some suggestions in establishing plans for effective management of the performance-based annual salary system.

In the performance-based annual salary system of public organizations, basic annual salary and performance-based annual salary are in principle operated differently in a differential way.

The differential rates of pay of basic annual salary and performance-based annual salary is set as an independent variable, perceptions of distributive and procedural justice, referred to as ex-post justice perception by evaluation grade, are set as a parameter, and the organizational commitment as a dependent variable, to design a research model and set a hypothesis.

For empirical study, a questionnaire survey was conducted, targeting executives of "K", the public organization in which the performance-based annual salary system is implemented. With a statistical package 'SPSS 18.0', 225 copies (32.6%) collected out of 783 questionnaires distributed via email were examined through factor analysis, reliability analysis, correlation analysis and multiple

regression analysis. The findings from the analysis include;

First, a hypothesis that the differential rates of pay affects the justice perception of organizational members was adopted. It shows that as the evaluation grades of basic annual salary that reflects the individual's personnel evaluation, and of performance-based annual salary that depends on performance in the organization are higher, the perception of distributive and procedural justice are shown to be higher accordingly.

Second, a hypothesis that the justice perception by differential rates of pay of the performance-based annual salary system affects the organizational commitment was adopted. It suggests that depending on the evaluation grades that determine basic annual salary and performance-based annual salary, as the subsequent perceptions of distributive and procedural justice are higher, the organizational commitment is shown to be higher.

Third, in terms of the influences of the differential rates of pay from the performance-based annual salary system upon organizational commitment, the justice perception is shown to play a complete intermediary role. It has clearly revealed that the justice perception on the differential rates of pay should be first enhanced in order to make the members' organizational commitment higher.

The study has found that organizational members are affected by justice perception and organizational commitment depending on the differential rates of pay, and subsequently, with a view to making the performance-based annual salary system successful, and strengthening

the organization's competitiveness through overall performance improvement, more discreet and careful examination is required in consideration of organizational culture and task characteristics, rather than indiscriminate introduction of a system.

It further shows that it is an essential task to secure justice through effective operation, such as evaluation based on precise information, and subsequent feedback, as well as the institutional foundation of fair and objective evaluation criteria and processes.

.....

**keywords : performance-based annual salary system,
distributive justice, procedural justice,
ex-post justice perception, organizational commitment,
public organizations**

Student Number : 2012-22752